



M₂₀₁₄

GESTÃO DO FLUXO DE CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS NUMA PLATAFORMA DE COMÉRCIO ELETRÓNICO

JOÃO PEDRO OLIVEIRA REIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA

À FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM
ENGENHARIA MECÂNICA

Gestão do fluxo de criação de conteúdos numa plataforma de comércio eletrónico

João Pedro Oliveira Reis

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Eduardo Gil da Costa



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica

2014-07-14

Resumo

O projeto desenvolvido envolveu o estudo integrado do fluxo de criação de artigos no *continente online* e a análise e implementação das melhorias propostas para o mesmo.

O comércio eletrónico é uma orientação estratégica da Sonae MC. No entanto, a atual plataforma de comércio eletrónico foca-se maioritariamente na venda alimentar, havendo a necessidade clara de uma melhoria do conteúdo existente na gama não alimentar. Uma vez que a empresa se encontra atualmente a rever os sistemas de informação associados à criação de gama, o desenvolvimento paralelo de uma melhoria do fluxo de criação de artigos foi considerado adequado.

Nesse sentido foram desenvolvidas temáticas como: e-commerce; gestão de processos de negócio e modelação de processos.

Estas três áreas de estudo permitiram fazer o enquadramento de todo o projeto, relacionando-se, posteriormente, com o método de abordagem utilizado: Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ao longo da fase de implementação das melhorias, o projeto foi dividido nas quatro etapas do ciclo PDCA, detalhando-se cada uma delas para ser possível perceber o desenvolvimento de cada fase e para que fosse concretizado o objetivo geral.

Por fim, foi possível perceber o impacto das alterações propostas e analisar a possibilidade de melhorias futuras.

Analysis of the Content Management Workflow in an E-commerce Platform

Abstract

The project developed in this dissertation had as main goal the study of the active content management workflow in *continente's* E-commerce platform.

The E-commerce business was considered a strategic orientation of the company and even though, the actual website has developed their focus on selling food items, there was a necessity to develop the non-food items promotion with better technical content and detail. The time to propose this project was chosen because the enterprise is now reviewing the Information Systems that influence the product management.

To complete the proposed analyses there were three main themes that were studied based on their influence on the final result: E-commerce; business process management; process modulation.

These three areas of study allowed to do the theoretical approach to the project and were related with the PDCA cycle that was the methodology chosen to structure the analyzed workflow process. The project was divided into four steps which represented each phase of the PDCA Cycle and it was detailed the all process from the "AS IS" state to the "TO BE" process.

In the conclusion it was possible to understand the impact of the changes and analyze the suggestions of future improvements.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os elementos da Sonae com quem tive o prazer de contactar durante este projeto.

Em particular, ao Engenheiro Ricardo Alves com quem tive o prazer de trabalhar e receber orientação e ensinamentos úteis para a realização desta dissertação e para o meu futuro.

Um obrigado às seguintes pessoas: Dr.^a Cristina Braga da Cruz, Rita Incio, Ana Saraiva, João Terrível, Joana Emina, Cecília Sobral, Hugo Barbosa, Antonino Mota, Sara Alves, Rui Canedo, Inês Furtado, Luísa Gama, Joana Pimenta, Mariana Roque, Sofia Sarmento, Paulo Mariz e Beatriz Lacerda pela excelente integração que me proporcionaram, assim como pelo espírito de entreatajuda e companheirismo patente no dia-a-dia.

Gostaria também de agradecer ao Professor Eduardo Gil da Costa pelos sábios conselhos para a realização desta dissertação e pela organização e exigência impostas na realização da mesma. Destaco também o Professor José Faria pelo auxílio e colaboração.

Uma palavra especial para a minha família e para a minha namorada por me terem acompanhado ao longo desta caminhada.

Finalmente, queria agradecer as condições proporcionadas pela Sonae para que nada me faltasse na realização deste projeto.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Sonae.....	1
1.2	Gestão do fluxo de criação de conteúdo no E-commerce.....	2
1.2	Método de abordagem	3
1.3	Estruturação do documento	4
2	Enquadramento teórico	5
2.1	Comércio eletrónico	5
2.1.1	Realidades distintas U.S.A. versus Portugal.....	5
2.1.2	Tipos de E-commerce.....	7
2.1.3	Gestão de conteúdos Web e Search Engine Optimization (SEO)	7
2.2	Gestão de processos de negócio	9
2.2.1	Tipos de BPM	10
2.3	Modelação de processos	11
2.3.1	Fluxograma.....	11
2.3.2	Swimlane	12
2.3.3	Diagrama do fluxo de trabalho (Workflow Diagram)	13
2.4	Síntese	14
3	Gestão do fluxo de criação de conteúdos no <i>continente online</i>	15
3.1	Planear (<i>Plan</i>)	16
3.1.1	Identificação dos intervenientes.....	16
3.1.2	Problemas.....	17
3.1.3	Plano de ação.....	20
3.2	Executar (<i>Do</i>)	21
3.3	Verificar (<i>Check</i>)	32
3.3.1	Análise de Resultados	34
3.4	Melhoria contínua (<i>Act</i>).....	35
4	Conclusões e perspetivas de trabalhos futuros	37
5	Referências	39
	ANEXO A: CMS mais utilizados nos EUA	42
	ANEXO B: Estado atual do processo aquando do início do projeto “AS IS”	43
	ANEXO C: Fluxograma detalhada para a recolha de uma fotografia	44
	ANEXO D: <i>Templates</i> Excel detalhados à UB	48
	ANEXO E: Estado pretendido do processo após implementação das melhorias a longo prazo (TO BE)	49

1 Introdução

A presente dissertação foi realizada em ambiente empresarial na Sonae MC, no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica, na especialidade de Gestão da Produção, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

1.1 Sonae

A Sonae é uma Sociedade Gestora de Participações Sociais que tem como detentor maioritário do seu capital Belmiro de Azevedo e como CEO do grupo Paulo de Azevedo.

A Sonae foi fundada em 1959, pelo empresário Afonso Pinto de Magalhães, começando como uma empresa cujo *core business* se concentrava em produtos de madeira e seus derivados.

Durante os seus 55 anos de existência, a Sonae destacou-se dos demais concorrentes com diversos marcos na sua história. Abriu o primeiro hipermercado em Portugal, o maior *shopping* da Península Ibérica e encontra-se representada em mais de 66 países.

A Sonae é, atualmente, a maior empresa de retalho alimentar a nível nacional, possuindo como negócios core a Sonae MC (Modelo e Continente) e a Sonae SR (*Specialized retail*). A Sonae possui ainda duas grandes parcerias estratégicas nos negócios de centros comerciais e telecomunicações, uma área de gestão de património imobiliário do retalho e outra de gestão de investimentos ativos (Figura 1).



Figura 1 Áreas de negócio da Sonae

[Fonte interna Sonae]

A Sonae SR é a principal responsável do retalho não alimentar, promovendo e desenvolvendo diversas marcas próprias especializadas em diferentes setores do retalho não alimentar, como são os casos da *Worten* (eletrodomésticos e tecnologia), *Sport Zone* (artigos desportivos) e *MO* e *Zippy* (ambas indústria têxtil).

Por outro lado, a Sonae MC é líder e especialista no retalho alimentar, estando já espalhada por todo o território nacional, com diferentes tipologias de loja, que vão desde os hipermercados Continente até às pequenas mercearias Meu Super, cafetarias Bom Bocado, livrarias Book.it e produtos de saúde e bem-estar Well's.

Esta dissertação foi desenvolvida na Sonae MC, no pelouro não alimentar, na Direção de Desenvolvimento de Produto, na área do Desenvolvimento do Negócio Online.

A Direção de Desenvolvimento de Produto é uma direção multidisciplinar constituída por:

- Uma equipa de *designers*, que estudam tendências e criam os produtos de marca própria e licenças;
- Um Gestor de Promoções e *Pivot* que tem como função o planeamento das promoções e a disposição em loja de produtos de promoção;
- Uma área de Desenvolvimento do Negócio *online*, para os produtos do pelouro não alimentar, com total foco no continente.pt.

A área de Desenvolvimento do Negócio Online tem como função estabelecer a ligação entre a equipa de E-commerce e toda a Direção de Casa, Têxtil e Bazar, incluindo:

- Reunião da informação necessária para materialização de campanhas;
- Gestão da logística das campanhas;
- Desenvolvimento de novos projetos a longo prazo (novas lojas *online* e análise da possibilidade de ações exclusivas *online*;
- Acompanhar ao máximo o conceito loja para reforçar a uniformização da comunicação da insígnia;

Todas estas tarefas são feitas com o objetivo de conseguir melhorar a experiência de navegação dos utilizadores, fidelizar e atrair mais clientes para o continente *online*.

A missão do Desenvolvimento do Negócio Online não é entrar em disputa por clientes da via tradicional, mas aumentar a abrangência da Sonae MC, difundindo-os a outro tipo de público-alvo.

1.2 Gestão do fluxo de criação de conteúdo no E-commerce

A Sonae é uma empresa que não se conforma com a sua posição de topo nas várias áreas do mercado nacional e procura sempre melhorar a sua cadeia de valor. A primeira plataforma *online* foi lançada há 12 anos, tendo sido atualizada durante o 1º semestre de 2013, dando origem à nova loja virtual continente.pt.

A nível interno o E-commerce é cada vez mais uma orientação estratégica da Sonae MC. A intangibilidade da experiência de navegação dos utilizadores e a qualidade da informação que lhes é disponibilizada pretende promover a especialização de cada área de negócio com vista à melhoria dos resultados comerciais.

Por outro lado, a recente reformulação da estrutura mercadológica, assim como a atual revisão integral dos sistemas de informação da empresa orientados à gestão de gama, fizeram com que o atual projeto assumisse uma relevância particular para a empresa.

Durante o processo de consulta *online* é necessário proporcionar ao utilizador informação rica que consiga eliminar as dúvidas que possam existir sobre a utilidade do produto. A plataforma virtual atual está mais focada na venda de artigos alimentares, não possuindo, na maioria das áreas do bazar, as características consideradas essenciais à venda dos produtos não alimentares.

No âmbito da melhoria do fluxo de gestão de conteúdos em continente.pt, a Sonae MC sentiu a necessidade de analisar este processo e identificar oportunidades de melhoria, que constituiu a base para o presente projeto.

Os objetivos propostos para o presente projeto foram:

- Diagnóstico e propostas de melhoria do fluxo de gestão de conteúdos entre as Direções Casa, Têxtil & Bazar e o E-commerce;
- Melhoria de conteúdo em todo o *Cardex* (lista de produtos de uma categoria) permanente em continente.pt, começando por uma categoria piloto;
- Elaboração de requisitos de apoio ao desenvolvimento do projeto MDM, com vista a criar ferramentas sustentáveis de apoio à gestão de conteúdos.

A dimensão do projeto foi abrangente, uma vez que exigiu o contacto com os diferentes departamentos comerciais, com alguns fornecedores e com a equipa de E-commerce, para ter a perceção de como é feita a materialização de um novo produto no site.

1.2 Método de abordagem

A metodologia de abordagem seguida neste projeto foi definida e ajustada por todas as partes intervenientes, com o objetivo de cumprir os requisitos e expectativas de todas as partes interessadas.

O projeto teve como base de desenvolvimento o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) ilustrado na Figura 2. Este tipo de *Business Analysis* foi uma ferramenta de extrema importância para a análise e melhoria do processo organizacional e para que as novas métricas de trabalho fossem eficientes.

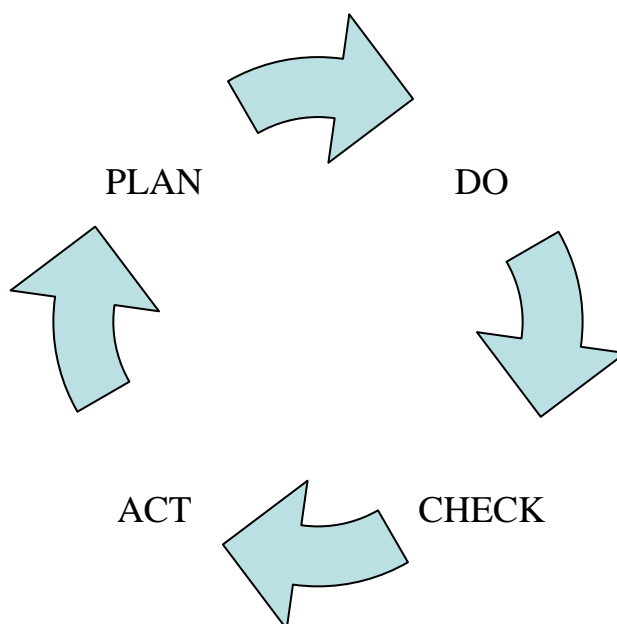


Figura 2 Ciclo PDCA

A primeira fase, Planeamento, ficou pautada pela integração na empresa, assim como pela apresentação de todas as unidades de negócio do pelouro não alimentar e da equipa de E-commerce. De seguida, foi estudado o tema E-commerce, com o intuito de entender e analisar conceitos essenciais à abordagem do projeto.

Ainda nesta fase, foi feita uma avaliação ao fluxo atual de criação de artigos, tendo sido identificados processos, procedimentos e intervenientes, desde a compra do artigo até à sua publicação.

A fase de planeamento foi concluída com a elaboração de um mapa com o estado atual da empresa, que proporcionou uma visão mais enquadrada e detalhada dos fluxos em estudo e que permitiu identificar os problemas do processo e as fragilidades do fluxo de informação.

Na segunda fase, Executar, partindo do estado atual identificado na fase anterior, foram elaboradas, aprovadas e implementadas propostas de melhoria e foram abordadas melhorias a curto, médio e longo prazo.

A terceira fase do projeto, Verificar, foi desenvolvida na categoria piloto, com o objetivo de perceber a profundidade das alterações e identificar possíveis erros ocorridos durante o processo.

Finalmente, a quarta fase do projeto envolveu a sua apresentação às restantes categorias do Pelouro não alimentar da Sonae MC e a standardização de melhorias

1.3 Estruturação do documento

O presente documento está dividido em quatro capítulos.

Neste primeiro capítulo foi feita a apresentação da empresa e do projeto, tendo também sido definidos os objetivos do projeto e o método de abordagem utilizado.

No capítulo 2 é feito o enquadramento teórico do projeto, sendo abordadas as temáticas de maior relevância para a sua realização.

No capítulo 3 é feita a descrição detalhada do projeto, através de uma definição detalhada do problema e das propostas de melhoria efetuadas, e da forma como foram implementadas.

Finalmente, no capítulo 4, são apresentadas as conclusões do trabalho realizado e propostas de desenvolvimento futuro.

2 Enquadramento teórico

Neste capítulo é feita a revisão bibliográfica e o enquadramento teórico do projeto, tendo incidido sobre:

- Comércio eletrónico;
- Gestão de processos de negócio;
- Modelação de processos.

O enquadramento teórico nestas temáticas passou por um processo de pesquisa e conhecimento destas áreas separadamente para ser possível fundamentar e enquadrar a evolução feita ao longo da realização do projeto.

2.1 Comércio eletrónico

O E-commerce ou comércio eletrónico pode ser definido como o uso de meios eletrónicos para efetuar uma transação de produtos, serviços e/ou informação, quer entre empresas (*Business-to-Business*), quer com o cliente final (*Business-to-consumer*) (Manzoor 2010).

O comércio eletrónico teve início antes do uso generalizado da Internet. A sua utilidade e definição não eram as atuais, mas o princípio de criação de relações por meio eletrónico já existia.

O EDI, *Electronic Data Interchange*, usado no início de 1960 tinha como objetivo facilitar a transferência de dados comerciais entre cliente e fornecedor, ao nível do contacto *Business-to-Business* (B2B). No entanto, em 2000, começou a venda de livros *online*, com possibilidade de pagamento através de um meio eletrónico com garantias de segurança. O crescimento brutal da Internet e a sua expansão por todo o mundo (*World Wide Web*) trouxeram a oportunidade de acesso generalizado. Assim sendo, o alcance da Internet tornou o E-commerce uma escolha natural para muitos consumidores fazerem as suas compras físicas e conseguirem adquirir produtos que até então não adquiriam (Sowmyanarayanan 2008).

Para complementar o avançado nível tecnológico em que a Internet e o E-commerce se encontravam, havendo mundialmente milhões de pessoas que já tinham aderido a esta forma de comércio, surgiu a *Google*. Este atual gigante do mercado *Web* revolucionou o mundo da pesquisa eletrónica e possibilitou a ligação entre as diversas nações através de um sofisticado motor de pesquisa. Era então possível obter informação e fazer compras de uma forma globalizada (*World Village*) (Sowmyanarayanan 2008).

2.1.1 Realidades distintas U.S.A. versus Portugal

Nos Estados Unidos da América (EUA), o E-commerce tem vindo a ganhar cada vez mais cota de mercado e o seu volume de vendas tem vindo a subir marcadamente, como é possível confirmar na Figura 3, através de dados recentes fornecidos pelo *US Department of Commerce* (Departamento do Comércio dos Estados Unidos), relativos só ao setor do retalho.



Figura 3 Volume de vendas do E-commerce no retalho desde 2009 até ao 1º quadrimestre de 2014

[Fonte: <http://research.stlouisfed.org/fred2/graph/?id=ECOMSA>, 21-05-2014]

Em Portugal, o desenvolvimento do comércio eletrónico tem uma realidade diferente, com valores mais baixos, mas com boas perspetivas de crescimento.

Segundo dados do “Estudo da Economia Digital”, da ACEPI (Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa), realizado em 2013, constatou-se um aumento da percentagem populacional a fazer compras *online*, de 16% em 2009 para uma previsão de 35% em 2017. Estes números estão longe da realidade americana, 49% em 2009 e 69% em 2017.

Na Figura 4 é possível entender o volume vendas do E-commerce em Portugal e perceber que existem perspetivas de crescimento, uma vez que estas já foram comprovadas de 2009 a 2012 com um crescimento de mais de 52% e que se prevê que venha a ser de 70% entre 2009 e 2017.

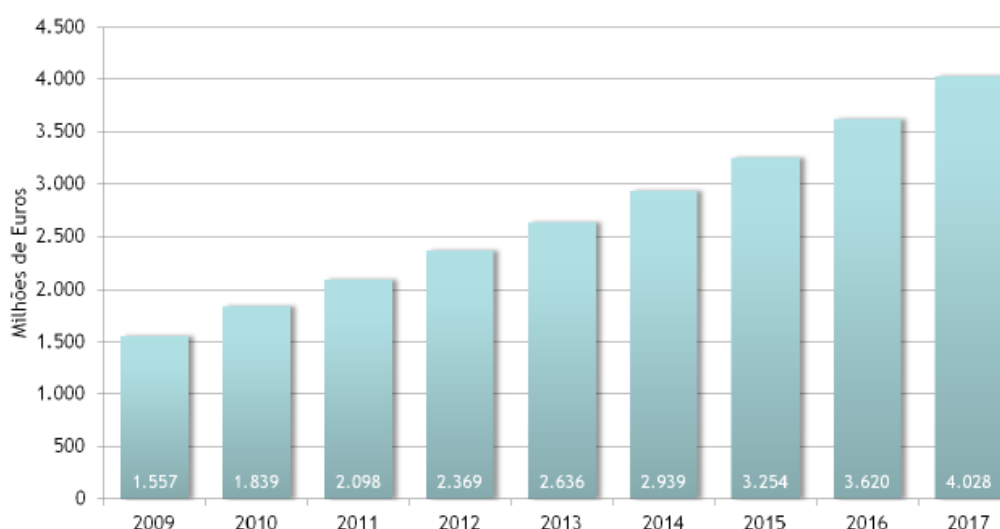


Figura 4 Volume de vendas do E-commerce em Portugal de 2009 a 2012 e previsão até 2017

[Fonte:(ACEPI/IDC 2013), Economia Digital em Portugal 2009-2017]

2.1.2 Tipos de E-commerce

O comércio eletrónico pode ser dividido em B2C (Business-to-Consumer) e B2B (Business to Business).

O B2B é caracterizado pelo facto de as transações serem feitas entre empresas. Nesse sentido é possível basear o tipo de negócio B2B em 3 vertentes: (ANACOM 02.05.2006)

- *E-Marketplaces* - plataformas que promovem a criação de laços entre empresas;
- *E-Procurements* - plataformas que visam auxiliar as empresas a melhorar as suas cadeias de abastecimento
- *E-Distributions* - plataformas que facilitam a integração das empresas com os seus fornecedores.

O B2C, forma de comércio mais relevante para a realização deste projeto, é a venda de produtos ou serviços ao cliente final, por meio eletrónico (Schneider 2010).

Este tipo de comércio, que visa diretamente o consumidor final, veio revolucionar a forma de fazer comércio de tal forma que, a título de exemplo, a marca *Staples* fechou 225 lojas na América, devido a um plano estratégico que visa um forte investimento no negócio *online*.

Uma vez que o cliente final tem a forte desvantagem de não poder estar em contacto com o produto, a sua perceção de qualidade é avaliada, principalmente, segundo 4 fatores decisivos: a qualidade efetiva do produto, a interatividade com o *site*, a distribuição e o atendimento do serviço pós *venda* (Timberlake 2014) e (Zhang 2013).

2.1.3 Gestão de conteúdos Web e Search Engine Optimization (SEO)

O processo de gestão de conteúdos web tem vindo a sofrer avanços constantes, acompanhando a evolução da tecnologia. Assim sendo, define-se como “um conjunto de processos e tecnologias que suportam o ciclo de vida evolutivo da informação digital. (...)”

Esse conteúdo digital pode assumir a forma de texto, como documentos, arquivos multimédia, arquivos de áudio, vídeo, ou qualquer outro tipo de arquivo que segue um ciclo de vida de conteúdo que requer uma gestão.” (Gouveia 2013).

Uma boa gestão de conteúdos web é uma boa ferramenta de distanciamento dos demais concorrentes no universo do comércio eletrónico. Para isso existem hoje ferramentas, *Content Management Systems* (CMS), que facilitam esse trabalho de um gestor de conteúdos e o tornam mais simples, focando a preocupação das empresas na forma de apresentação dos conteúdos, assim como na capacidade de manter os seus *sites*, o mais atualizados possível (Jones and Farrington 2011).

Existem atualmente inúmeros CMS no mercado, que são gratuitos e *user friendly* (de fácil interação). Os mais utilizados atualmente são: *WordPress*, *Drupal*, *WP Engine*, *Thomson Reuters Corporate Solutions*, *ExpressEngine*, etc..¹

Um CMS permite gerir a apresentação dos conteúdos disponibilizados ao cliente de uma forma unificada e rápida, permitindo às empresas a poupança de recursos nesta área. A gestão dos conteúdos feita com estas plataformas organiza o enquadramento dos *sites*, permitindo concentrar esforços nos aspetos mais relevantes para o consumidor, tais como a clareza de navegação e a capacidade de manter os conteúdos atualizados. Fatores como a programação já não são tão relevantes para o sucesso de um negócio de comércio eletrónico (Gouveia 2013).

Outro conceito extremamente importante é o de SEO (Search Engine Optimization). SEO pode ser definido como um vasto número de ações que podem ser tomadas para potenciar o número de visitantes de um *website* e colocá-lo numa posição superior no ranking de pesquisa na WWW (World Wide Web). Este tipo de alterações pode ser feito através do texto utilizado como também através da alteração do código HTML do *site* (Grappone and Couzin 2010).

Para se desempenhar de forma correta o trabalho de SEO existem algumas características do *site* que devem ser tidas em atenção: (Bates 2012)

- Escolha de palavras-chave – é importante ter em consideração a dimensão da empresa. Para empresas sem reconhecimento na atividade, por vezes é melhor a associação a um termo genérico (ex. eletricista) do que ao nome da própria empresa (ex. Antunes e Almeida Lda.).
- Densidade – a densidade de utilização da palavra-chave é também importante, tendo o SEO de ter em conta que não pode correr o risco de ser banido da pesquisa, pelo motor de busca, por uso indevido e excessivo da palavra (“keyword spamming”). É recorrente ver nas páginas que aparecem mais acima o uso da *keyword* na ordem dos 7% ou mais no conteúdo da página.
- Localização – a localização da palavra-chave é importante, uma vez que os algoritmos utilizados pelos motores de busca dão maior peso a determinadas localizações (Topo da página, no título, perto de outras palavras-chave, etc.)
- Programação – o recurso à programação para interagir com o público-alvo, por exemplo em HTML ou meios mais sofisticados, pode ir de linguagens mais complexas de programação, até servidores ou protocolos com a internet.

¹ Dados do site: <http://trends.builtwith.com/cms> que faz o estudo estatístico atualizado do uso dos CMS nos EUA. (Anexo A).

2.2 Gestão de processos de negócio

Derivado da atual conjuntura económica e da crescente competitividade das empresas, cada vez mais é necessário otimizar processos internos, podendo residir nesse fator o distanciamento dos demais concorrentes. A gestão de processos de negócio ou *Business Process Management* (BPM) pode ser definida como o “conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.” (Cruz 2008).

No entanto, a estruturação e gestão de um processo de negócio pode encontrar algumas adversidades durante todo o processo de implementação: (Hammer and Champy 2009)

- Falta de definição da equipa *core* responsável pelo projeto, não existindo quem tome decisões finais;
- O facto de poder estar a acontecer mais do que um processo de negócio em simultâneo pode levar que, aquando da implementação, nem todos se consigam manter ativos, por força das demasiadas mudanças;
- Em organizações com uma estrutura organizacional complexa o mesmo colaborador pode ver-se envolvido em vários processos de negócio simultaneamente;
- A sensibilização e reunião de sinergias de todos os intervenientes do processo para a necessidade de mudança.

Tendo em conta estas dificuldades a maioria das organizações tenta a implementação de sistemas de informação (SI), para tornar o *Workflow* mais automatizado, com menor dependência do ser humano, logo com menor grau de erro (Hammer and Champy 2009).

De acordo com o *Software Engineering Institute* o modelo de gestão de processos de negócio pode ser dividido em cinco patamares. Este processo foi dado a conhecer em 1995, mas mantém-se atual e é recorrentemente usado nos dias de hoje. O nome do modelo é *Capability Maturity Model* (CMM). Este modelo, ao estar dividido em cinco fases, permite uma abordagem mais metódica e realista por parte das empresas que o usam, por forma a posicionarem-se num dos patamares e perceberem quais os patamares seguintes a ter em consideração. As cinco fases representadas no CMM são: (Harmon and Trends 2010)

- Inicial – os processos são ainda bastante dependentes do esforço individual, não havendo rotinas de processos;
- Gestão Primária – nesta fase as empresas possuem um nível de gestão bastante básico, havendo um responsável em cada sector que o gere da forma que considera mais produtiva;
- Estandardização – nesta fase são criadas formas normalizadas de gestão com vista a um funcionamento mais uniforme e automatizado dos diferentes departamentos;
- Maturação: todos os processos são bem entendidos por todos os intervenientes. A relação dos colaboradores com os SI está totalmente automatizada e definida, havendo um fluxo de gestão completamente definido.
- Melhoria Contínua: capacidade das empresas de desenvolver e melhorar os seus métodos de trabalho, fazendo recolhas periódicas de sugestões de inovação dos

colaboradores, estando atentas aos desenvolvimentos tecnológicos que vão surgindo e que podem ser adaptados à realidade dos processos da organização.

2.2.1 Tipos de BPM

Quando se fala na implementação de um novo processo de negócio é necessário ter em consideração que uma mesma forma de abordagem pode ter desfechos diferentes em organizações distintas. No entanto, todos os projetos devem possuir algumas macro orientações comuns que servem como *guide lines* (Figura 5).

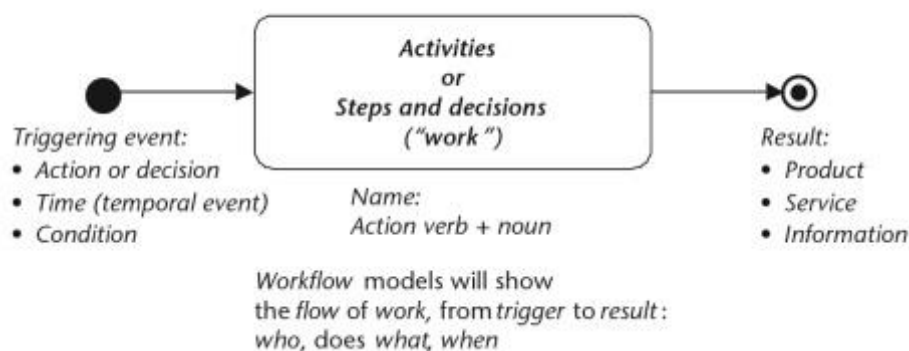


Figura 5 Macro etapas de um processo

[Fonte:(Sharp and McDermott 2009)]

Assim sendo, é necessário contextualizar o projeto num dos três processos de trabalho seguintes: (Curto 2010)

- **Processos Workflow** – Neste tipo de processo de negócio todos os passos do fluxo de trabalho estão extremamente bem definidos. Desde a ordem (envio de notificações), aos intervenientes, não há lugar a desvios no processo e todos os casos possíveis estão muito bem estudados. A Maior parte destes processos de negócio é gerida por um ERP (*Enterprise Resource Plannig*) ou por um WFMS (*Workflow Management System*).
- **Processos Colaborativos** – Estes processos são o oposto dos processos *workflow*. Este tipo de gestão de processo é definido pela importância e dedicação que cada interveniente pretende atribuir à ação. É utilizado na maioria das empresas para trabalhos pontuais. A sua falta de métricas não se adequa à utilização em trabalhos de rotina.
- **Processos Semiestruturados** – Este tipo de processo, embora não seja o ótimo é o mais recorrente de encontrar na maioria das organizações. Este tipo de processo conjuga os seus intervenientes com o fluxo detalhado da informação, ou seja, os atores são preponderantes pra o desenvolvimento do processo de gestão.

Destes três processos, aquele que merece maior destaque é o processo semiestruturado, uma vez que foi este o modelo de gestão de processo que foi tido como base para o desenvolvimento da presente dissertação.

Em inglês este processo de gestão é denominado *artful process* e pode ser explicado através da divisão dos seus dois termos. *Artful* porque exige sempre o ajuste do processo à realidade

da companhia, sendo que esse tipo de ajuste não é suportado por métodos científicos. *Process*, pois tem por base um método científico de abordagem e suporte que ateste credibilidade e métricas para a gestão do processo em questão (Austin and Devin 2003).

O que se pretende com este tipo de processo é a garantia da qualidade na informação ou produto final, ou seja, que exista conformidade com as especificações ou métricas de trabalho. Não há o seguimento restrito do projeto por parte de um ERP, podendo, no entanto, haver sistemas/bases de dados de suporte do fluxo do processo. É necessário que exista autocontrolo por parte dos diferentes intervenientes para que o fluxo se mantenha ativo. Uma das maiores dificuldades da implementação destes processos de gestão é a sensibilização das pessoas para a mudança (Faria 2013).

Para se obter resultados positivos nesta forma de gestão é necessário fazer com que todos os intervenientes sejam envolvidos no sentido de estarem familiarizados com o processo, conseguindo perceber quais os impactos positivos que o processo de gestão pode ter no trabalho rotineiro.

Independentemente do tipo de processo de gestão de negócio que se pretenda implementar, sempre que se pretende implementar uma melhoria num processo é necessário definir dois estados essenciais: o estado atual (*AS-IS*) e o estado após melhorias (*TO-BE*). Para poder detalhar estes dois estados a melhor forma é recorrer à modelação de processos.

2.3 Modelação de processos

No mapeamento de processos é fundamental o conhecimento das diferentes formas de abordagem possíveis, para se conseguir obter o maior proveito possível da leitura do mesmo.

Atualmente, existem *standards*, criados pelo *Object Management Group* (OMG), que possibilitam e promovem uma notação universal no mapeamento, para que esta seja interpretável por todos os utilizadores de modelação de processos. Esta notificação é denominada *Business Process Model and Notation* (BPMN) e encontra-se na sua versão 2.0.2. (OMG 2013)

Os modelos usados no contexto desta dissertação foram o fluxograma e o *swimlane*. No entanto, para melhor escolher a forma de mapeamento dos processos, foi realizado um estudo alargado a outros tipos de formas de modelação de processos. Depois de consultar algumas referências bibliográficas sobre esta temática é notória a existência de inúmeras formas de modelação de processos (Fluxograma; *Swimlane*; Mapa de documentos (*Documents Map*); Mapa da cadeia de valor (*Value Stream Map*); Diagrama do fluxo de trabalho (*Workflow Diagram*); Mapa detalhado de um processo (*Rendered Process Map*), etc.). No entanto, tendo em conta o presente projeto, apenas serão abordados o Fluxograma, o *Swimlane* e o Diagrama do fluxo de trabalho.

2.3.1 Fluxograma

O fluxograma é um modelo de representação esquemático extremamente intuitivo e eficiente, onde os processos são representados passo a passo (Figura 6). O fluxograma é muito utilizado na melhoria do fluxo de gestão de processos administrativos, pois permite a visualização integrada e detalhada do mesmo, permitindo uma rápida identificação de possíveis pontos fortes e fracos do sistema (Pascoal 2008).

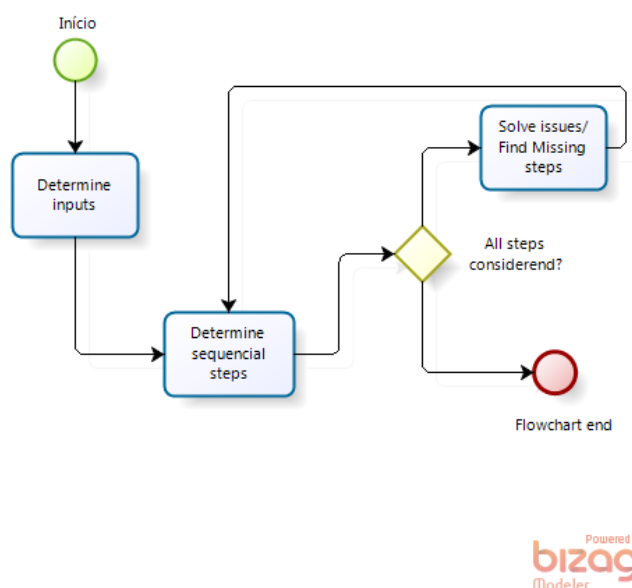


Figura 6 Principais passos de como criar um fluxograma utilizando a estruturação do modelo [Adaptado de: <http://www.flowhelp.com/flowchart/>, 05-06-2014]

Este modelo é bastante utilizado quando existem muitos atores num processo e estes possuem diversas ligações entre si, uma vez que a sua leitura é fluída e não tem limitações de espaço. Pode ser indicado para processos mais complexos em que haja constantes retrocessos no *workflow* (Pascoal 2008).

2.3.2 Swimlane

O *swimlane* é um modelo de mapeamento caracterizado por ser dividido em colunas/linhas, que representam cada um dos atores do processo, quer seja um indivíduo ou uma área de negócio da organização (Figura 7) (Davis 2008).

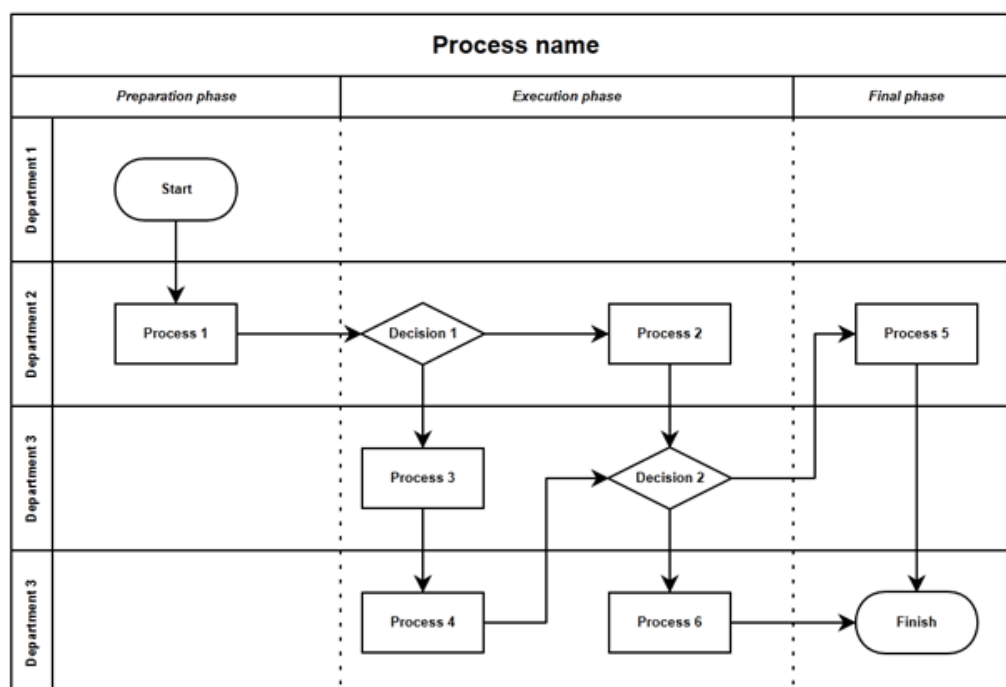


Figura 7 Exemplo da estruturação de um *Swimlane*

[Fonte: <http://grapholite.com/Diagrams/Swimlane>, 05-06-2014]

No entanto, este processo também tem algumas limitações.

A primeira limitação é resultante do facto de cada pista representar um ator, o que em modelos com muitos atores e demasiado complexos pode tornar o fluxo de leitura e interpretação do mesmo pouco intuitivo.

A segunda limitação é derivada da primeira, ou seja, a utilização do *swimlane* pode levar à representação demasiado simplificada das atividades, correndo o risco de deixar aspetos importantes por referenciar.

No sentido de combater estes problemas podem considerar-se dois tipos de soluções: (Silva 2011b)

- Modelo *Hands-off* - não dá ênfase aos processos, mas sim à forma como a transferência de responsabilidades acontece e aos seus atores. Cada intervenção no processo por parte de um ator é representada através de uma única tarefa que pode ser detalhada através de um fluxograma ou de outro modelo;
- Modelo Detalhado de fluxo - maior ênfase sobre as principais atividades, com o objetivo de facilitar a sua interpretação, tendo em conta que são as que mais influenciam o desempenho do processo;

2.3.3 Diagrama do fluxo de trabalho (Workflow Diagram)

O *Workflow Diagram* é um tipo de diagrama mais interativo, que utiliza imagens para representar as tarefas (Figura 8). Este processo tem uma interpretação bastante simples e aos olhos do seu leitor apresenta um design mais atrativo, com a informação da tarefa indexada a uma imagem. No entanto, este modelo só é útil se o intuito for representar poucos processos e divulgá-los de uma forma pouco detalhada. Muitos processos, juntamente com um grande nível de detalhe, tornam este modelo impraticável e denso, uma vez que as imagens acrescentam pouco valor ao conteúdo (Silva 2011a).

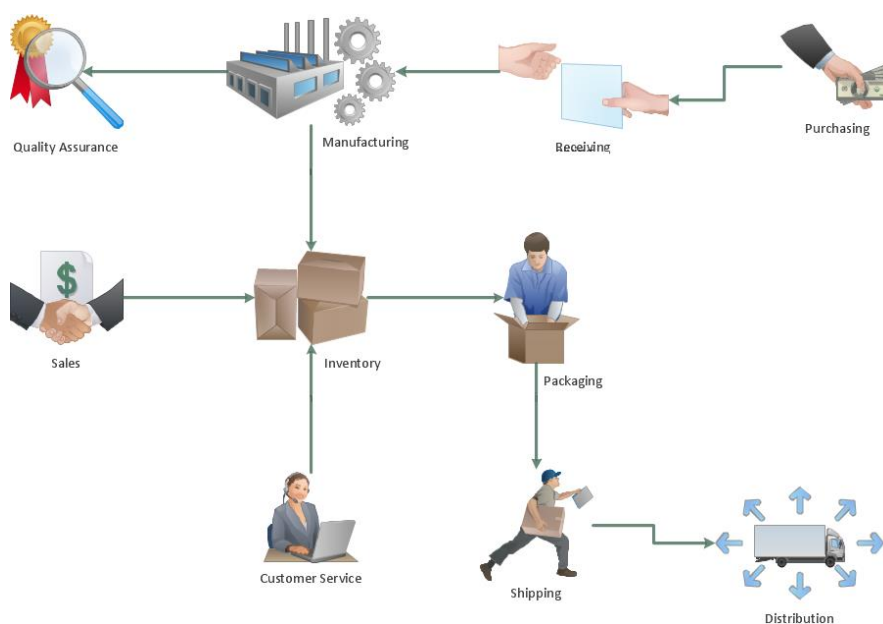


Figura 8 Exemplo de um Workflow Diagram

[Fonte: <http://www.conceptdraw.com/examples/sample-workflow>, 05-06-2014]

2.4 Síntese

Durante o desenvolvimento deste projeto, os temas abordados no enquadramento teórico serão aplicados à metodologia de abordagem escolhida para a concretização do mesmo. A metodologia escolhida teve por base o ciclo PDCA, uma vez que se adequa ao estudo em questão.

Neste capítulo foram abordados os três principais temas que influenciaram o desenvolvimento da dissertação.

- E-commerce – O comércio eletrónico constitui a base de todo o projeto uma vez que é neste tipo de comércio que incide o foco de atuação. O E-commerce representa uma forte aposta estratégica de distanciamento dos demais concorrentes por parte da Sonae MC, uma vez que permite alargar as formas de oferta de serviço da insígnia ao cliente. Através do seu enquadramento foi possível perceber que a indústria do comércio eletrónico está em constante expansão e que as expectativas futuras desta forma de comércio são bastante promissoras.
- Gestão de Processos de Negócio – A gestão de processos de negócio foi destacada no enquadramento teórico por ser necessário situar o atual modelo de processos de gestão para ser possível evoluir no sentido de melhorar o fluxo de criação de artigos. Foi possível perceber em qual dos cinco níveis do CMM se posicionava o comércio eletrónico na Sonae MC, para depois perceber qual o tipo de processo que existia, e a partir daí se poder projetar as melhorias e evoluções pretendidas.
- Modelação de Processos – A Modelação de processos, por sua vez, é uma ferramenta útil para a exposição de forma compreensível das transformações por que passam os processos desde o seu estado atual até ao estado final, após a implementação das melhorias. Ao longo do estudo de modelação de processo foi possível conhecer diversos modelos para representar sistemas. No entanto, o desenvolvimento recaiu sobre o estudo daqueles que mais se identificavam com o tipo de modelação e ações pretendidas no projeto. A esquematização dos processos permitiu a organização das ideias de uma forma mais simples e estruturada, permitindo adequar a informação ao público-alvo pretendido.

Com o resultado do estudo e aprendizagens adquiridas ao longo do enquadramento destas três temáticas foi possível ter uma melhor perceção da forma de abordagem do projeto do ponto de vista prático, utilizando os meios estudados para obter os resultados pretendidos.

3 Gestão do fluxo de criação de conteúdos no *continente online*

O presente projeto tem como principal objetivo estudar e melhorar o fluxo de criação de conteúdos na plataforma *online* do Continente. Este projeto foi incluído no pelouro não alimentar da Sonae MC, por se tratar de um pelouro que carece de uma melhor gestão de conteúdos, relativamente à área alimentar.

Para atingir esses objetivos foi utilizado uma metodologia de análise -- *Business Anylisis Approach* -- que divide, numa fase inicial, o problema em 3 fases: Contexto, Problema e Âmbito de atuação.

- Contexto

O E-commerce é cada vez mais uma orientação estratégica da Sonae MC, uma vez que o comércio eletrónico tem ainda fortes perspetivas de crescimento em Portugal e permite a captação de um novo público-alvo, por forma alargar a oferta a um maior grupo de consumidores. Este meio de comércio visa complementar a atual oferta existente através do comércio tradicional.

Por outro lado, existe uma busca incansável pela melhoria da experiência de navegação e compra em *continente.pt*, promovendo a especialização em cada área de negócio com vista à melhoria dos resultados comerciais. Esta necessidade de servir melhor o cliente resultou no lançamento de um novo site em Maio de 2013.

A recente reformulação interna da estrutura mercadológica de cada categoria, assim como o facto de a Sonae estar atualmente a rever os seus sistemas de informação orientados à gestão de gama (Projeto MDM), foram também impulsionadores do projeto de revisão da gestão do fluxo de criação de produtos no *continente.pt*.

- Problema

Como principais problemas para a necessidade de intervenção estão fatores relacionados com todo o processo, desde a criação de artigos até à forma como estes são disponibilizados no site.

A navegação no site é pouco intuitiva, não facilitando, ao cliente, encontrar os artigos que pretende de forma rápida e eficaz. Quando encontra os artigos, a informação disponível *online* sobre os produtos é escassa e insuficiente para apoiar a decisão de compra.

Nesse sentido, quer o conteúdo, quer a forma como os artigos são apresentados não é a mais apelativa e o fluxo de atualização da informação *online* é pouco claro e sistematizado.

- Âmbito de atuação

Como âmbito de atuação foi considerado que o objetivo era diagnosticar e propor melhorias do fluxo de gestão de conteúdos entre as DCs (direções comerciais) Casa, Têxtil e Bazar e a equipa de E-commerce.

A melhoria deste processo pretende trazer benefícios em termos de conteúdos descritivos e de conteúdos fotográficos.

A metodologia de abordagem do problema selecionada foi o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Este ciclo, aparentemente simples, possui muitos níveis de entendimento e a sua aplicação carece de bastante envolvimento por parte dos intervenientes.

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Deming, em 1954, na *Union of Scientists and Engineers* (Associação Japonesa de Cientistas e Engenheiros) e continua a ser utilizado atualmente. O ciclo PDCA é dividido em quatro fases, funcionando como uma ferramenta de melhoria contínua de processos, muito ligada à filosofia japonesa *Lean*, que tem como principal objetivo a redução de desperdícios, quer de tempo, quer de recursos (Daychouw 2007).

Neste capítulo vai ser feita a abordagem do ciclo PDCA pelas suas quatro fases (Planear, Executar, Verificar e Agir), descrevendo todo o processo que envolveu o projeto, desde a sua fase inicial até à sua implementação e discussão de resultados.

3.1 Planear (*Plan*)

A fase de planeamento é uma das fases mais importantes na abordagem a uma gestão de processos de negócio. Na fase inicial de planeamento foi possível perceber que estamos perante um processo colaborativo na criação de conteúdo *online* e que a empresa desenvolve esforços para que algumas das suas etapas sejam *standard*. Assim sendo, de acordo com o *Capability Maturity Model* (CMM), o fluxo de criação de artigos no *continente online* encontra-se na etapa dois onde a normalização de processos é um objetivo da empresa.

3.1.1 Identificação dos intervenientes

Após uma fase inicial de integração no contexto atual da empresa e na sua organização foram identificados os intervenientes. Neste caso, os principais intervenientes são: Gestores de categoria, Assistentes comerciais e Gestores de conteúdo. Existe ainda um quarto elemento que são os responsáveis do Departamento da Qualidade, uma vez que são eles que entram em contacto com os fornecedores de importação asiáticos.

A Direção Comercial Casa, Têxtil e Bazar (DC CT&B) da Sonae MC possui várias unidades de negócio que integram diversas categorias. No total, são dezassete categorias funcionando cada uma como uma pequena unidade empresarial, que respeita os padrões Sonae e que utiliza toda a estrutura logística que a empresa fornece.

Cada categoria tem um gestor comercial que é responsável pela especificação do conceito geral da categoria, pela escolha da gama e segmentação, pelo controlo das suas ações promocionais e pela gestão das ocorrências diárias da categoria. A assistente comercial tem como função principal apoiar o gestor de categoria nas tarefas diárias. Dentro do seu âmbito de trabalho está o cadastramento dos artigos na base de dados da empresa (Retek), a sua atribuição do artigo aos diferentes pontos de venda e todo o trabalho administrativo de interface com o sistema.

Noutra localização distinta da primeira, encontram-se sedeados os gestores de conteúdo que têm como função a edição de todos os aspetos do site, tais como a constante atualização das campanhas do site e a edição dos artigos para exposição no site.

Após ter sido elaborado um estudo detalhado das principais funções de cada um dos intervenientes do processo, foi necessário perceber quais os principais problemas apontados pelos intervenientes ao funcionamento do atual processo.

3.1.2 Problemas

Consultados todos os atores do processo foi elaborado um *swimlane*, apresentado no Anexo B, com o objetivo de representar o estado atual (“As Is”). No entanto, uma vez que o *swimlane* era bastante denso, este foi adaptado a um modelo mais simplificado (Figura 9), onde se encontram representados em macro processos as principais atividades do fluxograma, e se percebe o fluxo de informação.

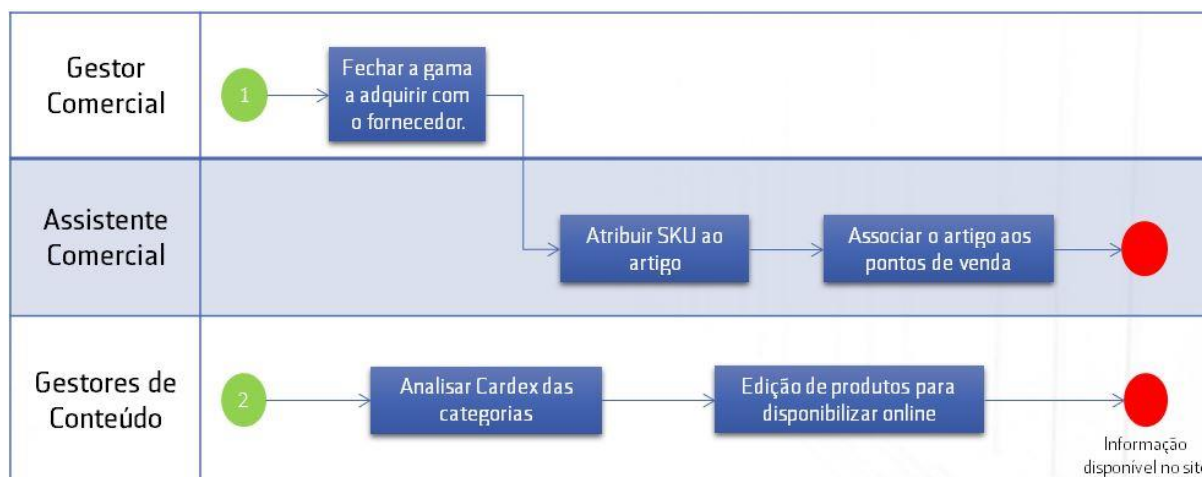


Figura 9 Retrato simplificado do estado atual da gestão do fluxo de criação de artigos

O início dos processos está representado por um círculo a verde. A numeração atribuída a cada um dos círculos referidos tem como objetivo demonstrar que existem dois processos independentes sem qualquer ligação entre eles, ou seja, a informação não segue um fluxo contínuo nem existe uma cadência no processo.

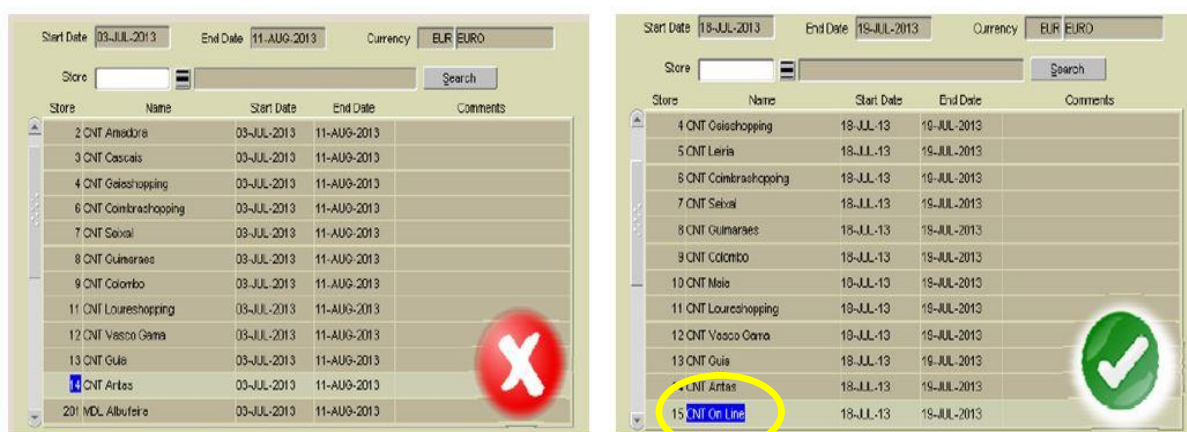
Uma vez concluída a análise do estado atual foi possível perceber que o processo em estudo era alvo de algumas ineficiências. No sentido de melhor perceber cada uma delas procedeu-se à descrição detalhada das mesmas:

- Problema 1- Associação manual dos produtos à loja *online*

Este problema tem que ver com a associação manual dos artigos à loja *online*. Atualmente, após um artigo ser cadastrado em *Retek*, antes de estar disponível para venda é associado de forma manual aos seus pontos de venda. Esta situação processa-se desta forma porque nem todos os artigos estão à venda em todas as lojas.

As lojas físicas têm limitação de espaço e os artigos da DC CT&B não estão disponíveis em todas as lojas Continente e Modelo. Assim, quando é necessário cadastrar um artigo, faz sentido que este seja associado manualmente aos seus pontos de venda físico.

No entanto a plataforma *online* não possui limitações de espaço para exibir artigos e é uma das premissas da Sonae MC que todos os artigos estejam à venda no seu canal eletrónico, de forma a poder complementar a oferta em loja, ou seja seria de esperar que todos os artigos fossem então associados à loja *online*. Para ser associado ao continente.pt é necessário que seja feita essa associação manual, como é visível na Figura 10.



Store	Name	Start Date	End Date	Comments
2	CNT Amadora	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
3	CNT Cascais	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
4	CNT GoleShopping	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
6	CNT CoimbraShopping	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
7	CNT Seixal	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
8	CNT Guimaraes	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
9	CNT Colombo	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
11	CNT LouresShopping	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
12	CNT Vasco Gama	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
13	CNT Gula	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
14	CNT Avelas	03-JUL-2013	11-AUG-2013	
201	MDL Albufeira	03-JUL-2013	11-AUG-2013	

Store	Name	Start Date	End Date	Comments
4	CNT GoleShopping	18-JUL-13	18-JUL-2013	
5	CNT Leiria	18-JUL-13	18-JUL-2013	
6	CNT CoimbraShopping	18-JUL-13	18-JUL-2013	
7	CNT Seixal	18-JUL-13	18-JUL-2013	
8	CNT Guimaraes	18-JUL-13	18-JUL-2013	
9	CNT Colombo	18-JUL-13	18-JUL-2013	
10	CNT Moia	18-JUL-13	18-JUL-2013	
11	CNT LouresShopping	18-JUL-13	18-JUL-2013	
12	CNT Vasco Gama	18-JUL-13	18-JUL-2013	
13	CNT Gula	18-JUL-13	18-JUL-2013	
14	CNT Avelas	18-JUL-13	18-JUL-2013	
15	CNT On Line	18-JUL-13	18-JUL-2013	

Figura 10 Artigo não associado à loja online versus artigo associado, respetivamente

[Fonte interna Sonae]

O facto de um artigo não ser associado à loja 15 (*continente online*) significa que este produto não estará à venda no site e, uma vez que a associação é manual, existem alguns motivos para que por vezes alguns artigos não sejam associados.

O primeiro e único motivo que é aceite para que um artigo não seja vendido *online* é o facto de a sua venda não ser permitida no canal digital segundo indicações internas ou externas, quando os artigos em questão exigem condições especiais de transporte ou estão proibidos de venda no canal digital.

No entanto, para além dos artigos referidos, continuam a existir artigos que não aparecem à venda na plataforma por falta de associação devido a erros humanos. Esta razão resultado do facto do comércio eletrónico não ter um peso significativo no volume de vendas das categorias.

Por vezes, só é detetada a existência de produtos que não estão associados à loja 15 no lançamento das campanhas *online*, uma vez que esses produtos não ficam disponíveis para o cliente. Existe então um retrocesso no processo, uma vez que é necessário pedir para ser feita a associação dos artigos em falta à loja 15, com perdas de tempo não quantificáveis, dependentes do volume de trabalho dos departamentos comerciais.

- Problema 2 – Falta de comunicação

As equipas comerciais e de gestores de conteúdos têm localizações geográficas distantes, o que só por si já é uma barreira na comunicação.

Por outro lado, como foi possível comprovar através da análise do *Swimlane* representado na Figura 9 e detalhado na Figura 11, existem duas fases do processo, identificadas pelos números 1 e 2. Estas fases são independentes o que cria uma contrariedade relativamente à ideia de existência de um fluxo.

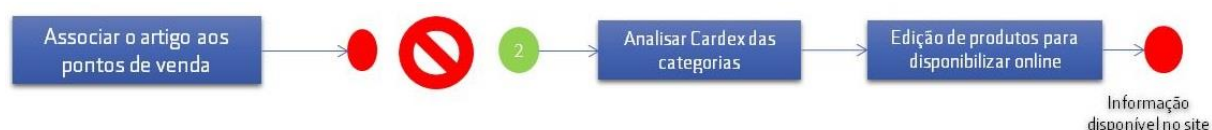


Figura 11 Detalhe da falta inexistência de contacto entre E-commerce e departamentos comerciais.

O facto de não haver um fluxo de comunicação entre estes dois departamentos tem consequências negativas na qualidade da informação e na capacidade de manter a plataforma virtual com uma oferta o mais próxima possível daquela que é oferecida pelo

meio tradicional de comércio. Após ser cadastrado um novo produto, mesmo que associado corretamente à loja 15, se não existir uma forma de comunicação que indique a criação de um novo artigo, este não será editado e colocado à venda no site pelos gestores de conteúdos, por desconhecimento da existência desse mesmo produto.

Por outro lado, aquando da materialização das campanhas no site, existe uma sobrecarga no trabalho dos gestores de conteúdos, uma vez que para além de terem de se preocupar com a edição da campanha têm também de conseguir editar a lista de produtos em falta, dado que só têm conhecimento da sua existência nesse momento.

- Problema 3 – Navegação pouco intuitiva e pobre conteúdo de apoio à decisão de compra

Este terceiro problema é resultado das ineficácias resultantes dos problemas um e dois, mas também da falta de sensibilidade para o comércio eletrónico, por parte dos departamentos comerciais,.

A fotografia é a ferramenta mais potente de venda no canal eletrónico. Uma vez que o cliente não tem contacto físico com o produto, é necessário despertar o interesse no produto e tentar que a sua experiência de compra se aproxime o mais possível da experiência em loja. No entanto, esta situação não acontece atualmente em algumas das áreas do site do continente. A inexistência ou existência de fotografias que em nada promovem os produtos que estão à venda, como o exemplo apresentado na Figura 12, é um aspeto que pode ser melhorado e que vem eliminar o trabalho extremamente moroso de arranjar uma fotografia com qualidade para o comércio eletrónico.



Figura 12 Fotografia desenquadrada com o produto

[Fonte: continente.pt, 07-06-2014]

O motivo deste problema reside no facto de a informação fotográfica estar dispersa por diferentes setores, o que significa que as fotografias podem existir na empresa mas não estão disponíveis para todas os clientes.

Outro motivo que promove a inexistência de fotografias com qualidade é o facto de não ser exigido um formato padrão aos fornecedores. Para além disso, o facto de a fotografia não ser um requisito obrigatório quando se cadastra um artigo faz com que não exista um esforço suplementar dos comerciais em arranjar esse conteúdo.

No sentido de dar a entender a complexidade do processo que é arranjar uma fotografia foi feito um fluxograma que pode ser consultado no Anexo C. Caso este processo não seja cumprido corre-se o risco de pagar a uma entidade externa para fotografar artigos já

existentes. No entanto, cumprir todas as etapas, torna a relação custo-benefício de arranjar uma fotografia bastante alta.

O conteúdo rico associado à página de venda de um artigo numa plataforma de comércio eletrónico é, também, bastante importante. Como conteúdo rico subentende-se a existência de informação técnica que permita auxiliar os clientes na decisão de compra e complementar a informação não perceptível através da descrição e fotografais do produto (informação técnica, vídeos promocionais, dicas de uso, etc) (Moffitt and Dover).



Figura 13 Exemplo da falta de conteúdo rico

[Fonte: continente.pt, 12-03-2014]

No exemplo representado na Figura 13 as chaves de boca possuem códigos internos diferentes e são efetivamente produtos diferentes, sendo que a sua distinção reside apenas nas dimensões. Como é perceptível, essa diferença não é óbvia para o cliente o que provoca uma má experiência de compra.

A pobre especificação de características técnicas conduz a uma promoção pobre do produto. Atualmente, as lojas continente possuem, em algumas categorias, catálogos técnicos para potenciar a experiência de compra. No entanto, o tratamento desses catálogos é feito à parte dos SI da empresa, o que faz com que a informação não esteja disponível para todos os potenciais clientes internos, como é o caso do E-commerce.

Como terceiro foco de atenção na busca pela melhoria da experiência de navegação está a forma intuitiva como os clientes conseguem chegar aos artigos que pretendem da DC CT&B.

Aquando do lançamento da nova loja *online*, em 2013, a árvore de navegação das categorias da DC CT&B, migrou para o novo site. A reformulação interna das estruturas mercadológicas das categorias e com o posicionamento estratégico da Sonae MC em fazer crescer as categorias não alimentares, potenciando o conceito de especialista, não vai de encontro à visão que os gestores de categoria pretendem dar às mesmas.

O site e a árvore de navegação não acompanharam na totalidade o atual conceito implementado no híper do futuro (Continente de Cascais), onde as categorias têm a sua segmentação e exposição dos produtos de acordo com o conceito especialista, futurista e dedicado à melhoria da experiência de compra em continente, criando surpresa, diferenciação e funcionalidade na área não alimentar (Sonae 2014).

3.1.3 Plano de ação

O plano de ação consiste no planeamento das ações necessárias para que os objetivos, neste caso de melhoria de conteúdo em continente.pt, sejam atingidos. O plano de ação deverá

incluir métricas de desempenho e datas que delimitem as ações no tempo, de forma a evitar que se prolonguem e cheguem a não ser implementadas (Rezende 2008).

Como resultado da definição de plano de ação e de acordo com Bangs (2002) foi possível definir seis etapas essenciais no desenvolvimento do plano de ação de um projeto e que se adequaram ao presente projeto: (Bangs 1999)

- Formulação de uma meta

A meta geral estabelecida foi a de gestão e melhoria do fluxo de criação de produtos do pelouro não alimentar no continente.pt, utilizando uma categoria piloto para implementação das melhorias.

- Data limite

Esta data limite representa a data na qual se pretende atingir o objetivo geral. No presente projeto essa data foi 20 de Junho de 2014.

- Atribuição de um responsável pelo projeto

Num projeto a responsabilidade deve ser centrada numa pessoa. O desenvolvimento de uma equipa que auxilie a implementação do projeto é uma possibilidade, dependendo da dimensão do mesmo. O presente projeto teve como responsável João Reis e como orientador do projeto o Engenheiro Ricardo Alves.

- Definição das etapas de ação

Para se atingir o objetivo geral é importante que os intervenientes definam objetivos intermédios para manter as equipas motivadas e para se conseguir medir os avanços do projeto ao longo do tempo.

A definição das etapas de ação foi feita em 5 fases:

1. Perceber o E-commerce e a gestão de conteúdos web (17-02-2014);
2. Avaliar e diagnosticar o fluxo atual de e gestão de conteúdos (17-03-2014);
3. Recomendações, propostas de melhoria (21-04-2014);
4. Implementação das propostas (26-05-2014);
5. Análise dos resultados e proposta de desenvolvimentos futuros (23-06-2014).

A existência das etapas de ação não impede que ao longo do projeto sejam feitos pequenos ajustes aos seus âmbitos de atuação, evitando alargar o prazo das etapas e não comprometendo a data de conclusão do projeto.

- Análise do trabalho realizado

Aquando da conclusão de um projeto deve sempre ser feita uma avaliação dos aspetos mais relevantes e dos maiores entraves ao sucesso do mesmo. Por outro lado deve analisar-se os resultados obtidos e deixar sempre em aberto a possibilidade de continuidade do mesmo através de propostas de melhoria futuras.

3.2 Executar (Do)

Esta fase do processo visa dar solução aos problemas identificados na fase de planeamento. Para que esta etapa do projeto seja bem conseguida é preciso ter em consideração o plano de ação delineado. Nesta fase do processo é pretendido eliminar as causas dos problemas do

processo em estudo, implementar as melhorias propostas, formar as partes envolvidas para compreensão da sua importância no processo, e prestar aos responsáveis todos os esclarecimentos necessários.

Para melhor perceber as propostas de melhoria indicadas é necessário tomar conhecimento de dois sistemas de informação, um atualmente utilizado na empresa, Retek, e outro que se encontra em fase de desenvolvimento, MDM (*Master Data Management*).

O Retek é a base de dados central de toda a empresa. Nesta base de dados são armazenados todos os artigos que existem na Sonae e é-lhes atribuído um código único de sete caracteres numéricos (SKU). É também neste sistema que os artigos são associados aos seus pontos de venda, com a indicação do PVP de cada produto, informação sobre os fornecedores e volumetria e peso dos artigos para questões de transporte.

O MDM será, após integração, o primeiro interface de contacto com os diferentes departamentos. O que anteriormente era feito em Retek passará a ser maioritariamente feito em MDM. O Retek, no entanto, continuará a ser o repositório central de toda a informação.

Uma vez que, durante o desenvolvimento do projeto, foi possível ter interferência nas funcionalidades do futuro sistema de informação da companhia (MDM), este projeto foi também incluído nas opções de melhoria a implementar.

Da mesma forma que os problemas existentes no processo de fluxo de gestão de conteúdos foram enumerados, será utilizado o mesmo método para a apresentação das propostas de melhoria:

- Proposta de melhoria 1 – Associação automática dos produtos à loja *online*

Inicialmente, este problema estava a ser dos mais complicados de solucionar uma vez que não era possível, para o âmbito pretendido, reprogramar o SI Retek para que a associação à loja 15 fosse feita de forma automática.

Este tipo de solução passaria pela implementação de uma janela que, aquando da associação de um artigo, ou grupo de artigos, apareceria no ecrã com a indicação exclusiva de associação à loja *online*. Assim, todos os assistentes comerciais teriam de passar pela fase de associação à loja 15, evitando erros de esquecimento. Na janela, por defeito, apareceria a associação à loja 15, podendo os assistentes comerciais alterar a resposta predefinida no caso de ser proibida a venda *online* desses artigos. Esta melhoria exige rigor e autocontrolo por parte dos assistentes comerciais para que não sejam cometidos erros.

Nas companhias com maior grau de automatismo de processos o conceito de autocontrolo está muito presente em todos os funcionários uma vez que estes processos depositam maior grau de responsabilidade aos seus intervenientes (AUED 2005).

No entanto, para diminuir a probabilidade de erro por parte dos assistentes comerciais haverá também a possibilidade de definir determinados grupos de artigos que, aquando da primeira associação, ficarão por defeito excluídos do canal *online*, como pode acontecer com a gasolina, por exemplo.

Uma vez impossibilitada a integração de uma janela *pop up* automática em Retek esta proposta de solução foi levada em consideração na fase de recolha de atributos

generalizados do projeto MDM. Assim sendo, aquando do lançamento oficial desta nova plataforma da empresa esta melhoria estará já incorporada e o prolema estará solucionado.

As principais vantagens desta melhoria prendem-se essencialmente com a automatização do processo de associação à loja 15, permitindo aumentar a quantidade de gama disponibilizada ao cliente *online* e equiparar a oferta feita na loja física, para que o cliente se sinta igualmente satisfeito independentemente do meio de compra que utilizar.

- Proposta de melhoria 2 – Criação de um meio de comunicação

No início do projeto a comunicação entre os comerciais e os gestores de conteúdos, no que refere à criação de artigos, era inexistente. Nesse sentido esta proposta de melhoria passa por duas fases: uma que representa um *quickwin* e outra uma solução a longo prazo.

Os funcionários da Sonae possuem um e-mail de trabalho e o *Outlook*, integrado nos respetivos computadores, tem uma base de dados que incorpora todos os funcionários.. Aproveitando esta solução foi necessária a criação de uma norma para integrar o *job descripton* dos assistentes comerciais:

“Uma vez criado um novo artigo ou conjunto de artigos, em Retek, deve ser enviada por e-mail uma notificação para o respetivo gestor de conteúdos da categoria, com os novos SKUs registados.”

Numa perspetiva de apoio à implementação da norma foi disponibilizada a cada assistente comercial o contacto do respetivo gestor de conteúdos e, sempre que forem criados novos artigos e lançadas novas campanhas, será monitorizado o cumprimento da norma.

Uma solução a longo prazo, mais automatizada e menos dependente da ação humana, Consiste na incorporação de uma notificação que é diretamente enviada para a equipa de E-commerce a indicar que um novo artigo foi associado à loja 15 (Figura 14).



Figura 14 Notificação automática implementada no MDM

A notificação será enviada por artigo, ou grupo de artigos, após a passagem pela janela em que o assistente comercial deve decidir se o artigo vai ou não ser colocado à venda no site. A partir desse momento o artigo fica disponível para edição por parte dos gestores de conteúdo.

As vantagens inerentes a esta melhoria são:

- Automatização do processo;

- Menor sobrecarga na altura do lançamento das campanhas, quer por parte do departamento comercial, que no caso de existir algum problema tem tempo para o solucionar, quer por parte dos gestores de conteúdo, que conseguem gerir melhor as suas tarefas;
 - Ganho de tempo uma vez que, analisando a Figura 9, é possível perceber que deixa de ser necessária a análise do *Cardex* por parte dos gestores de conteúdo;
 - Manter o site com a gama mais atualizada.
- Proposta de melhoria 3 – Melhoria da experiência de navegação e melhoria do conteúdo permanente

A revisão da estrutura mercadológica do pelouro não alimentar não foi acompanhada pelo novo site continente, tendo a árvore de navegação, na grande maioria das categorias do pelouro, migrado do antigo site.

Dentro da Sonae a organização de cada estrutura mercadológica é feita com referência a códigos internos, que detalham toda a estrutura desde a sua direção comercial até ao produto. No entanto, para que as propostas de melhoria serem perceptíveis é necessário clarificar os seguintes conceitos:

- Unidade de negócio – um grupo de categorias constitui uma unidade de negócio, identificável através de dois algarismos (UN de Cultura - 34);
- Categoria – é um negócio dedicado a uma área específica (Literatura - 3401; Papelaria - 3402; Livros escolares - 3403, etc.);
- Subcategoria – macro segmentação de cada categoria (Literatura infantil - 340102);
- Unidade Base – segmentação mais detalhada de uma subcategoria (Banda desenhada - 34010205);
- SKU – código interno que distingue cada produto, por um conjunto de 7 algarismos;

Esta terceira proposta de melhoria foi dividida em 3 fases, resultantes dos três problemas encontrados referentes às fotografias, ao conteúdo rico e à árvore de navegação. Para implementar a melhoria foi indicada a categoria de *bricolage* por se tratar de uma categoria em que o seu conceito e informação no site não apresentavam uma boa estruturação, pois estava bastante desatualizado.

Para solucionar o problema de falta de conteúdo rico associado aos produtos no site, foi feito um trabalho de *benchmarking*. Este trabalho teve por base as empresas especialistas da área de *bricolage* e alguns fornecedores da categoria com quem se reuniu para alinhar atributos chave para perceber quais os atributos necessários para uma boa promoção do produto.

Para este trabalho foram selecionados seis concorrentes especializados, como se pode comprovar pela Figura 15:













Player	E-commerce?	Benchmark?
Max Mat		
Leroy Merlin		
AKI		
Izibuild		
Bricomarché		
Bricor		

Figura 15 Diferenciação dos concorrentes por E-commerce e benchmark

A Figura 15 diferencia a verde os concorrentes que no seu site fazem venda ao público, e, dentro destes, aqueles que se diferenciam por uma boa qualidade de informação dos produtos.

Após esta distinção foi feito um levantamento das vantagens existentes na gestão de conteúdos do AKI e do Leroy Merlin:

- AKI
 - Clareza na navegação por categoria e por área da casa;
 - Filtros relevantes (que apoiam a navegação);
 - Boas fotos de produtos;
 - Dicas no formato “brico ideias”;
 - Destaque comercial a promoções e venda de serviços;
 - Uso de ícones grandes e claros para destacar novidades, etc
 - *Pageviews* de apoio à navegação por área (casa, *bricolage*, jardim).
- Leroy Merlin
 - Informação completa e bem estruturada de artigos;
 - Indicação clara de produtos relacionados;
 - Bastante conteúdo multimédia relevante e várias fotografias por artigo.

Numa primeira fase da implementação, e como forma de enriquecer a qualidade de informação existente na gama permanente de *bricolage* do *site*, foram desenvolvidos *Templates Excel* (apresentados no Anexo D), com o objetivo de acelerar o processo de obtenção de informação.

Estes *templates* foram detalhados à Unidade Base para que cada *um* fosse o mais adequado possível aos produtos. A título de exemplo, na Figura 16, encontram-se detalhados os atributos específicos da Unidade Base de tintas.

1. Tintas:

- Acabamento
- Cor
- Rendimento de Embalagem (m^2)
- Superfície de aplicação
- Secagem completa (h:min)

Figura 16 Atributos da Unidade Base de Tintas

Após a conclusão deste processo, foram separados *os templates* por fornecedor, já com os respetivos artigos identificados e, enquadrando-os no processo de melhoria de conteúdo da plataforma virtual do continente, foi-lhes pedido que preenchessem os respetivos ficheiros e os reenviassem com o conteúdo preenchido. Juntamente com o ficheiro foi também pedido o envio de fotografias de cada um dos artigos, identificadas ao SKU e, se possível, mais do que uma fotografia diferente por artigo.

No seguimento do pedido de envio de conteúdo fotográfico foram também estabelecidos alguns requisitos e indicações gerais para servir de apoio ao tipo de conteúdo que se pretendia, que se encontram representadas na Figura 17.

Indicações gerais para fotografias

Um artigo pode ter mais do que uma foto. Haverá 1 foto principal, e fotos de detalhe.

- A foto principal deverá ser APLAT e ter:
 - Fundo branco;
 - Margens brancas e o mais pequenas possível, de forma a maximizar o aproveitamento do espaço para mostrar o produto;
 - Sempre tiradas na mesma perspetiva. Com isto garante-se uma navegação mais coerente quando o cliente vê os resultados de pesquisa em grelha
 - O nome das fotos principais deve começar sempre pelo SKU do artigo
- As fotos de detalhe:
 - Poderá ser aplat com vistas de diferentes perspetivas, detalhes ou ambiente, contextualizando a utilização do artigo
 - O nome das fotos de detalhe deve ser sempre SKU_01, SKU_02...

Especificações técnicas

- Formato jpg;
- Qualidade 92 dpi;
- Dimensão 1000x1000px (podem ser maiores, mas o importante é que seja sempre quadrado);
- Minimizar o tamanho dos ficheiros para utilização web (não devem ser superiores a 400/500kb por fotografia);

Figura 17 Indicações gerais e especificações técnicas para as fotografias do site

Uma vez recebida esta informação, procedeu-se ao seu envio para o gestor de conteúdos da equipa de E-commerce, com o objetivo de melhorar a qualidade do conteúdo apresentado ao cliente final.

A solução descrita foi implementada como solução a curto prazo. No entanto, foram também contempladas soluções a médio e longo prazo.

Como solução a médio prazo foram criados catálogos técnicos diretamente no SI da empresa. Este tipo de informação vem facilitar o fluxo de informação mantendo sempre atualizada a informação que os gestores de conteúdo têm disponível.

Para se criar o catálogo técnico em Retek foram necessários 4 etapas:

- Criação do atributo técnico;
- Criação de um grupo de características;
- Associação do grupo de características a determinado nível da estrutura mercadológica, sendo o nível de maior detalhe permitido a Unidade Base;
- Definição do valor da característica ao nível do artigo.

Estas etapas resultam no *workflow* da Figura 18 que foi desenvolvido com o intuito de apoiar a criação de catálogos técnicos.

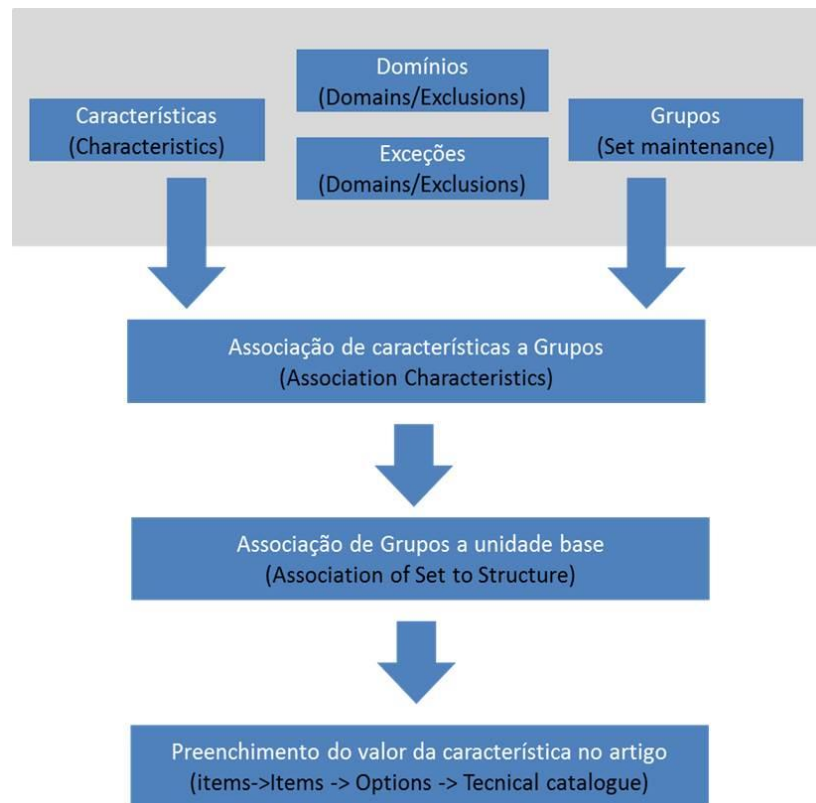


Figura 18 Ações necessária para a criação de catálogos técnicos

Em primeiro lugar é necessário definir os Domínios. Os domínios são as opções de resposta no caso de atributos com características *standard*. Neste campo escolhe-se também qual a característica que se pretende como *standard* (Figura 19).

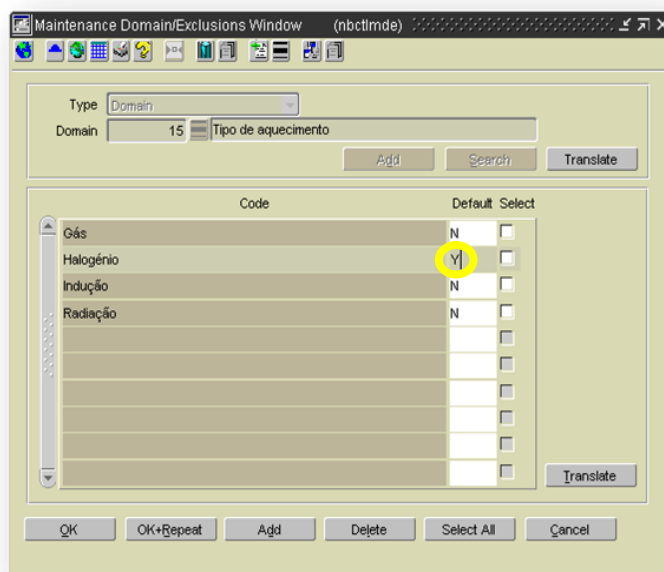


Figura 19 Definição de domínios

[Fonte Interna: Retek, 12-05-2014]

A informação *Default Value* “Y” indicada na figura a amarelo representa o valor mais comum de resposta que permite definir a característica usada com mais frequência para o caso de não ser preenchida.

Depois de definidos os domínios necessários foram criadas as características. Para isso existem vários campos necessários como o nome do atributo, uma descrição sumária do mesmo, a opção de tornar ou não o atributo de resposta obrigatória, o domínio associado a cada produto e o destinatário da informação (Figura 20).

Code ...	Description File	Desc. Ticket	Summary Desc.	Beneficts	Required	Domain	Domain Desc	Default Value	Filling Information	Destination	Select
4401	Modo de Aplic	Modo de Aplic		Informação té	N					All	
4400	Resistência (t	Resistência (t		Informação té	N					All	
4399	Flexibilidade	Flexibilidade	em graus ou t	Informação té	N					All	
4398	Aplicação	Aplicação		Informação té	N	425	Aplicação das tir			All	
4397	Função	Função		Informação té	N					All	
4396	Material do Co	Material do Co		Informação té	N					All	
4394	Comprimento	Comprimento		Informação té	N					All	
4393	Extensível	Extensível		Informação té	N	0	Sim / Não			All	
4392	Dimensões [c	Dimensões [c		Informação té	N					All	
4391	Aplicação da:	Aplicação da:		Informação té	N	425	Aplicação das tir			All	

Figura 20 Definição de uma característica

[Fonte Interna: Retek, 12-05-2014]

No destinatário da informação, destacado a amarelo, é possível escolher se a informação é destinada a lojas físicas ou ao *online*. Nesse sentido, uma vez que a informação podia ser útil às lojas para criação de catálogos técnicos físicos, foram ambos os destinos tidos em consideração.

Uma vez que se considerou que a informação de catálogo seria necessária para as lojas físicas, aquando da criação do código/ título para albergar o conjunto de características

correspondentes, foi necessário associar-lhe uma etiqueta padrão para o caso de ser necessário imprimir a informação.

O passo seguinte contemplou a associação das características aos títulos de grupo (Figura 21). Este passo permitiu que a partir desse momento o título de um grupo tivesse um determinado número de características associadas, podendo diferentes grupos contemplar a mesma característica.

Code	Description File	Description Tic...	Summary De...	Benefits	Domain	Domain De...	Default Value	Filling Information	S...	Add Information	Seq Add Inf	Print Title	Vis...
4378	Produto Sortido	Produto Sortido		Facilitar a in	0	Sim / Não			3 N				
7	Acabamento	Acabamento							4 N				
190	Cor	Cor	Cor do equ	Estética					5 N				
4384	Rendimento da Embo	Rendimento da		Informação					6 N				
4386	Superfície de Aplica	Superfície de /		Informação					7 N				
4389	Material de Aplicaçã	Material de Apl		Informação					8 N				
4390	Secagem Completa (Secagem Comi		Informação					9 N				
4391	Aplicação das tintas	Aplicação das		Informação	425	Aplicação de .			10				

Figura 21 Associação das características aos grupos

[Fonte Interna: Retek, 15-05-2014]

O último passo para a conclusão dos catálogos técnicos representou o trabalho mais moroso uma vez que foi necessário associar as diferentes Unidades Base, uma a uma, ao respetivo grupo de características, dando assim por terminada a construção dos catálogos técnicos.

Com esta melhoria, aquando do registo de um novo SKU, o artigo possui, indexado à unidade base em que é inserido, um catálogo técnico associado e o mesmo conjunto de características preenchidas pelo fornecedor nos *templates* Excel. Por outro lado, os gestores de conteúdo passam a poder extrair do Retek a informação disponível sobre cada produto, conseguindo assim manter o site com um nível de informação técnica mais rico.

Ainda como sugestão de melhoria intermédia entre o curto e o longo prazo está em curso a inclusão de *webitems* (portal de fornecedor) em todas as categorias da DC CB&T, para que os *templates* Excel deixem de existir e os fornecedor comecem a colocar a informação diretamente no portal de fornecedor, que após validação comercial migrará a informação diretamente para o catálogo técnico.

No entanto, uma solução a ser implementada a longo prazo, que coincidirá com o lançamento do MDM, juntará dois tipos de catálogo, um técnico e um de informação adicional com características para dicas e vídeos. O catálogo técnico migrará do Retek e será depois complementado com a informação não técnica.

No sentido de promover a implementação de atributos relativos ao pelouro não alimentar foi desenvolvido um trabalho de recolha de atributos para todas as categorias da DC CT&B (dezassete) onde se reuniram os atributos a disponibilizar no MDM, assim como os atributos para a criação de catálogos técnicos para todas as restantes categorias. Na

Figura 22 encontram-se detalhados os atributos gerais, comuns a todas as categorias, estando os restantes atributos detalhados à Unidade Base.

	Catálogo técnico	MDM	String de texto curta	String de texto longa	Sim/Não	Escolha múltipla	Resposta obrigatória	String numérica	Anexar ficheiro
ID Retek									
Web display name									
Web package content info									
Brand									
Produto sortido									
National Product									
New Product									
Exclusive product									
Own Brand									
Dicas e Sugestões de uso									
Ficha técnica do fornecedor									
SKU relacionados									
Fotografia									
Vídeos									

Figura 22 Atributos comuns a todas as categorias

Como é possível observar na Figura 19 a forma como se pretende que cada característica seja apresentada foi detalhada de forma a facilitar a materialização desta informação por parte dos responsáveis do projeto MDM.

No que diz respeito ao conteúdo fotográfico, no comércio eletrónico, quanto melhor o cliente conseguir perceber o produto que vai comprar melhor se consegue colmatar a desvantagem, inerente ao E-commerce, da ausência de contacto com o produto. Nesse sentido, é muito importante disponibilizar fotografias principais com qualidade e, quando necessário, fotografias de detalhe que consigam realçar as especificidades do mesmo.

Na Sonae MC existem diversas fontes de conteúdo fotográfico, assim como também existem diversas partes interessadas na utilização dessas fotografias. Para melhorar a utilização desses conteúdos foi feita a proposta de criação de uma base de dados transversal à empresa, com diferentes níveis de acesso. No entanto, um projeto desta natureza exige um acompanhamento independente e um trabalho dedicado e mais prolongado. Como solução a curto prazo a melhoria sugerida foi a criação de um repositório central de imagens, numa pasta partilhada, onde se atribuiria a um responsável a gestão dos níveis de acesso. Os desenvolvimento do repositório de imagens está a ser feito pela equipa da ISI (Direção de Sistemas de Informação e Inovação).

Paralelamente a esta melhoria de curto prazo está a ser estudada a possibilidade de criação de uma base de dados transversal a toda a companhia, resultante de uma proposta feita durante o desenvolvimento do atual projeto. Para a materialização dessa base de dados foi efetuado um estudo das soluções existentes no mercado e das diferentes funcionalidades que ofereciam. Com base nessa informação definiram-se os requisitos essenciais à construção de uma solução sólida que fosse de encontro às expectativas de toda a companhia (Figura 23).



Figura 23 Requisitos para a Base de Dados de Imagens transversal à companhia

O conteúdo fotográfico da categoria de *bricolage* foi substancialmente melhorado, resultado das instruções passadas aos fornecedores sobre o tipo de fotografias pretendido, não sendo assim necessária a intervenção de nenhuma agência para fotografar artigos.

Quanto à melhoria da intuição na navegação foram propostas duas melhorias: o *refresh* da árvore de navegação e a criação de uma *pageview* dedicada.

O *refresh* da área de navegação consistiu na criação de um documento legível por parte dos gestores de conteúdos onde se refletissem quais as Unidades Base associadas a cada nível de navegação da página. O documento da Figura 24 é atualmente usado para facilitar a revisão das árvores de navegação.

Árvore de navegação atual	Nível	Nova Árvore de Navegação	Nível	Descrição da Unidade Base	Unidade Base
Casa	1	Casa	1	BRICOLAGE	3401
Garagem	2	Bricolage	2		
Arrumação Garagem	3	Pintar, Limpar e Revestir	3		
Bricolage	3	Tintas coloridas	4	T. COLORIDAS	34010111
Chaves e Aparafusadoras	4		4	TINTA TEXTURADA	34010103
Berbequim e Brocas	4	Tintas Esmalte para metal	4	T. ESMALTE METAL	34010113
Alicates e fitas métricas	4	Tintas interiores	4	T INTER ZONAS HUMID	34010107
Folhas de Lixa e Limas	4		4	T INTERIOR ESMALTES	34010105
Ferramentas de corte	4	Tintas plásticas	4	TINTAS PLÁSTICAS	34010101
Outras ferramentas e acessórios	4	Tintas spray	4	TINTA SPRAY	34010115
tratamento de superfícies	4	Rolos e Tabuleiros	4	ROLOS E TABULEIROS	34010129
Colas e silicone	4	Pinceis e acessórios de pintura	4	CONJUNTO DE PINTURA	34010125
Fitas adesivas e calafetagem	4		4	PINCEIS E TRINCHAS	34010127
Revestimentos	4		4	OUTROS ACESS PINTURA	34010135
Escadas e Escadotes	4	Limpeza	4	PROD. LIMP/DECAPAGE	34010121
Acessórios de pintura	4		4	LIMPEZA PROFISSIONAL	34010401
Arrumação	4		4	LAVADORAS	34010501
Pregos e parafusos	4		4	DILUENTE	34010123
Anilhas e porcas	4	Verniz , Tratamento de Superfícies	4	VERNIZ E TRAT. MADE	34010117
Grampos e camarões	4		4	ANTI-DERRAPANTES	34010305
Buchas e abraçadeiras	4				
Pioneses, Pitons e cavilhas	4	Colar, Fixar e Isolar	3		
Outra quinilharia	4	Super Colas	4	SUPER COLAS	34010201

Figura 24 Estruturação de uma nova árvore de navegação

A nova árvore de navegação, atualmente já em funcionamento em continente.pt, teve como principal objetivo uniformizar o conceito existente nas lojas físicas, tendo por base a experiência adquirida no h́per do futuro em Cascais. O conceito visa o tratamento da categoria como uma categoria especialista, com informação t́cnica sobre os artigos, boas fotografias e uma forma de apresentaçaõ que demonstra a profundidade da segmentaçaõ de gama existente.

Para melhor enquadrar a árvore de navegação foi também feito um estudo dos produtos mais vendidos, para que estes tivessem maior relevância na pesquisa e fossem, de forma direta e intuitiva, encontrados pelo cliente.

Como forma de reforçar o conceito de especialista já existente no continente de Cascais para as áreas do pelouro não alimentar, foi sugerido, a par do que já acontece com algumas ações promocionais em desenvolvimento, que se criasse uma *pageview* dedicada e permanente que permitisse ao site melhor interação com o cliente.

Neste sentido foi feito o desafio ao Departamento de Marketing, alinhado pela proposta presente na Figura 25.

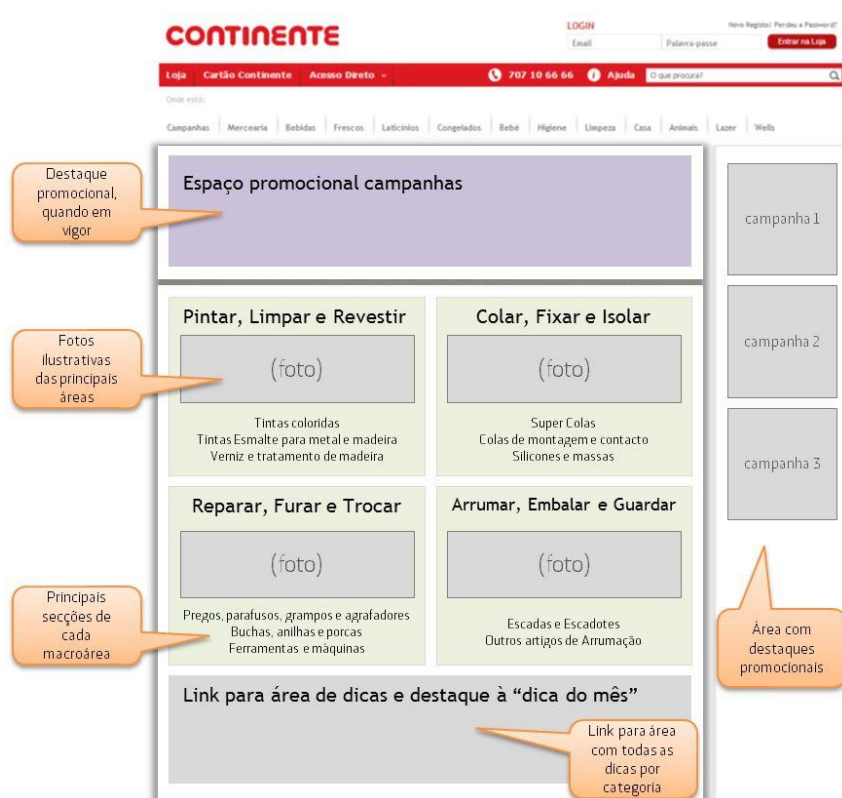


Figura 25 Proposta de pageview dedicada de apoio à navegação

Com base nesta estrutura foi desenvolvida uma proposta final pela Direção de Marketing que já está aprovada e aguarda apenas a integração no site, criando assim uma área de navegação dedicada.

3.3 Verificar (Check)

A fase de verificação do ciclo PDCA subentende dois níveis de avaliação compostos pela perceção do grau de cumprimento do objetivo geral do projeto e a avaliação dos resultados inerentes às implementações propostas. Esta fase do projeto é a fase onde também se deve ter em consideração as dificuldades e entraves ao seu desenvolvimento (Johnson 2002).

Na categoria piloto o objetivo geral foi atingido de forma satisfatória, existindo atualmente uma melhoria da experiência de navegação na área de *bricolage* com o conceito *web* alinhado pela segmentação do conceito implementado na loja física.

O conteúdo existente em 80% da gama da categoria de *bricolage* foi melhorado, quer em conteúdo fotográfico quer em conteúdo rico, que auxilia a decisão de compra. No entanto, não foi possível uma melhoria a 100% da gama desta categoria derivado de fatores externos, tais como o pouco desenvolvimento ao nível do SI de alguns fornecedores, que condicionou a entrega de conteúdo satisfatório.

A grande maioria dos fornecedores entregou o conteúdo pedido dentro dos prazos estipulados e a gestão interna do conteúdo e da gama foi bem aceite por todos os intervenientes do processo. De uma forma simplificada a gestão de conteúdos ocorre de modo mais estandardizado, passando de um processo colaborativo para um processo semi estruturado, como é possível perceber através da Figura 26 e de forma mais detalhada no Anexo E.

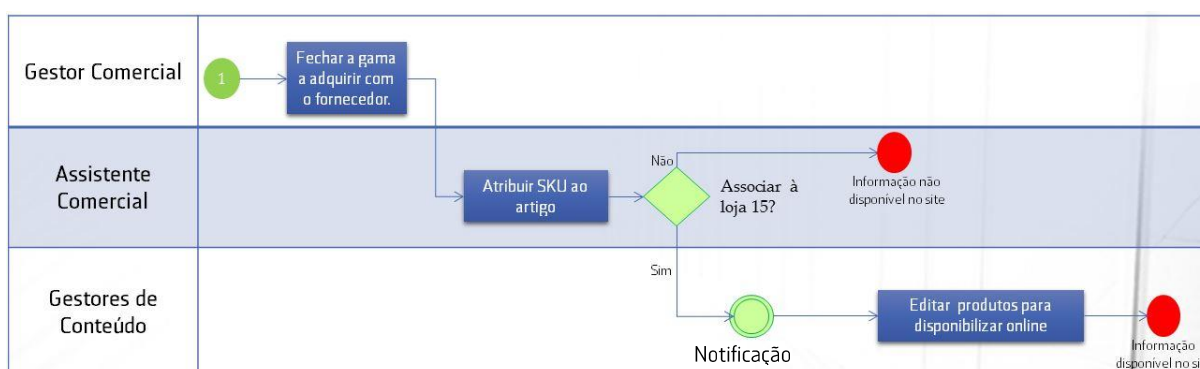


Figura 26 Estado do fluxo após melhoria (to-be)

Através da análise deste novo fluxo é possível constatar que deixou de haver dois processos independentes, passando a existir um fluxo único de informação, no qual o *online* tem destaque sobre as lojas físicas uma vez que não tem limitação de espaço para exposição de gama.

Por outro lado, a capacidade de gestão do fluxo de trabalho dos gestores de conteúdos foi melhorada, uma vez que têm a possibilidade de, atempadamente, ir introduzindo a nova gama de produtos e melhorar a gama existente através do acesso aos catálogos técnicos disponíveis em Retek.

A nível interno as melhorias implementadas representaram soluções a curto e médio prazo uma vez que a solução a longo prazo será incorporada no projeto MDM. A recolha das características necessárias para cada categoria da DC CT&B foi feita com base em *benchmarking* e num estudo aprofundado das gamas e conceitos de cada uma delas, tendo sido validada com sucesso por todas as partes intervenientes.

O ponto menos conseguido a nível interno consistiu na dificuldade em obter a disponibilização do portal dos fornecedores (*webitems*) para todas as categorias existentes. O processo de incorporação desta ferramenta está atualmente em estado de espera, devido a prioridades internas da empresa. A utilização do portal do fornecedor implicará abandonar a utilização dos *templates* Excel, passando o fornecedor a preencher a informação relativa a cada artigo no portal, que será posteriormente aprovada pelo gestor de categoria, migrando diretamente para Retek.

3.3.1 Análise de Resultados

Para a fase de verificação ficar concluída é necessário fazer uma análise de resultados tendo como base o fator económico. Dessa forma pretende-se saber em que medida a melhoria do fluxo de criação de conteúdos pode influenciar o volume de vendas de uma categoria, neste caso *bricolage*.

Uma vez que o objetivo é fazer uma avaliação integral dos resultados, foi considerado o período de Janeiro a 17 de Junho dos anos 2013 e 2014, para se poder construir uma avaliação de resultados fundamentada. Neste estudo vai apenas ser considerada a razão real sobre histórico (RH), ou seja, a relação entre o valor de vendas em 2014 e 2013.

No Gráfico 1 é analisado o RH dos meses anteriores à implementação, de períodos homólogos de 2013 e 2014.

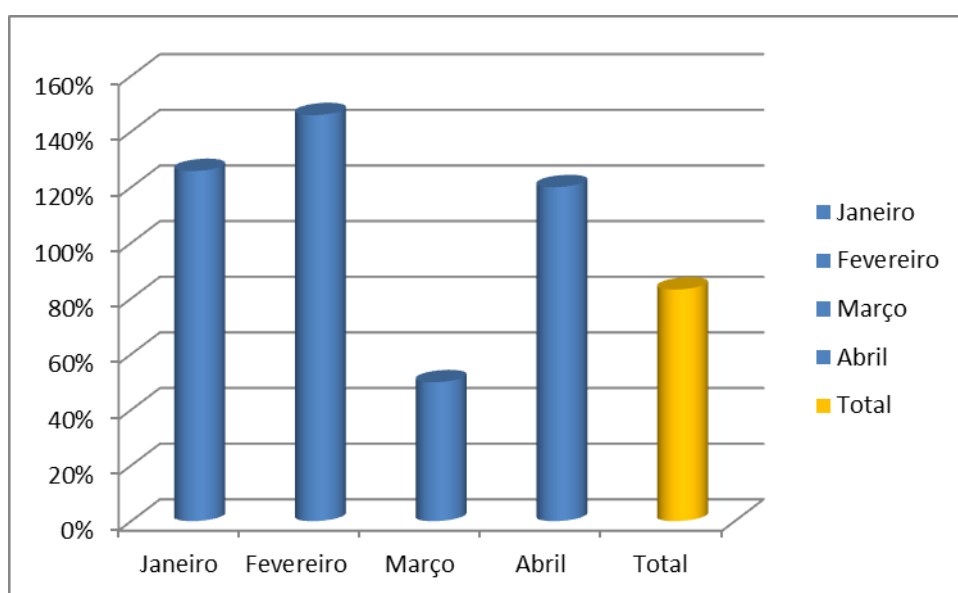


Gráfico 1 RH antes da implementação da melhoria de conteúdo do site

A análise do Gráfico 3 permite concluir que o RH total é negativo e igual a 80% (cluna Total, a amarelo). O motivo de existir um RH negativo resulta do volume de vendas do mês de Março de 2013, uma vez que houve uma ação promocional *online* na categoria de *bricolage* e que no mesmo mês de 2014 essa ação não existiu. Por essa razão o mês de Março foi excluído, sendo a análise baseada nos meses de Janeiro (126%), Fevereiro (146%) e Abril (120%), reultando um RH Total de 131%.

No Gráfico 2 encontra-se representada a fase posterior à implementação da melhoria de conteúdo.

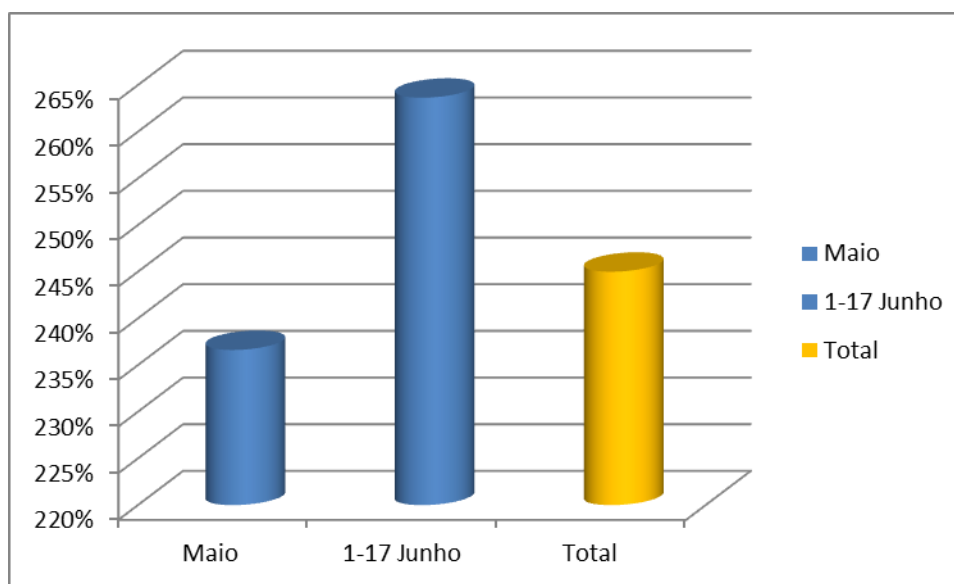


Gráfico 2 RH após implementação da melhoria de conteúdo no site

A análise do Gráfico 4 mostra que o RH Total é de 245%, a amarelo. O RH individual registou valores de 237 e 264%, o que permite perceber uma diferença relativamente ao RH dos meses anteriores à implementação das melhorias. No entanto, não é possível quantificar a influência que a melhoria de conteúdo tem de forma direta nestes valores.

Estas melhorias podem ser resultantes do crescente número de clientes a utilizar o comércio eletrónico, assim como da maior confiança nas plataformas *online* de venda.² Porém não deve ser menosprezada a influência da melhoria de conteúdo do site, uma vez que o volume de vendas registado em 2014 já era superior ao histórico, mas não alcançava o mesmo patamar de distanciamento do histórico que registou após a integração das melhorias.

Esta análise de resultados permite concluir que uma boa gestão do fluxo de informação, resultante numa melhoria da experiência de compra, pode ter uma influência considerável no volume de vendas e que o objetivo geral do projeto foi atingido e ultrapassado, uma vez que no início não era ponderada qualquer repercussão nas vendas.

3.4 Melhoria contínua (Act)

A melhoria contínua constitui a última fase do ciclo PDCA. Nesta fase é necessário padronizar as ações e formar todos os intervenientes para que não restem dúvidas relativamente ao seu funcionamento. No entanto, uma vez identificados os insucessos na realização do projeto, devem ser estruturadas ações corretivas no sentido de garantir um processo o mais melhorado possível. (Hill 2012)

As ações desta etapa foram baseadas na avaliação dos resultados obtidas na fase *Check*.

Uma vez que o objetivo final foi atingido, foi aceite a padronização do processo a todas as categorias. A monitorização destas ações é extremamente importante uma vez que podem surgir adversidades não existentes no projeto-piloto que têm de ser estudadas e eliminadas de forma eficiente sem perturbar o normal funcionamento do fluxo criado.

Atualmente o processo de implementação das melhorias encontra-se em fase final para a categoria de automóvel, havendo já catálogos técnicos e *templates* Excel e uma nova árvore

² in ACEPI/IDC (2013). Economia Digital em Portugal (2009-2017), ACEPI

de navegação aprovada. O processo de receção da informação dos fornecedores está atualmente em curso. Após concluir esta fase ficará pendente a criação de uma *pageview* dedicada à categoria, tal como foi desenvolvida na categoria de *bricolage*, seguida da disponibilização do acesso ao portal e fornecedor.

Os restantes processos de padronização vão ocorrer categoria a categoria, contribuindo para uma maior dedicação individual às categorias e a uma melhoria dos conteúdos, que permitirá aos gestores de conteúdos programarem a melhoria de conteúdos de forma faseada. Com a dedicação individual pretende-se também utilizar o fator motivacional, derivado do curto tempo de implementação, como um trunfo para a dedicação ao máximo de todos os intervenientes.

Uma vez identificada no projeto-piloto a dificuldade de alguns fornecedores em disponibilizar a informação desejada vai ser possível, nesta fase, proceder ao seu auxílio, para que passem a sentir-se confortáveis com a informação pedida e com a forma de fornecimento da informação, quer nos *templates* Excel, quer nos *webitems* numa fase posterior.

4 Conclusões e perspetivas de trabalhos futuros

O projeto desenvolvido teve uma duração de seis meses. A sua elaboração consistiu no levantamento, diagnóstico, propostas de melhoria e implementação de um fluxo de criação de artigos numa plataforma de comércio eletrónico na plataforma www.continente.pt, da Sonae MC.

Do estudo do projeto foi possível concluir que o *continente online* é uma plataforma focada na venda alimentar, que é a sua maior fonte de receita. No entanto, o alinhamento estratégico para o desenvolvimento dos segmentos não alimentares permite prever bons resultados para a Sonae MC. Embora o *continente online* seja uma plataforma líder de mercado, existe sempre possibilidade de evolução e foi nesse sentido que foi enquadrado o presente projeto.

O objetivo principal residiu na análise do processo atual de gestão do fluxo de criação de conteúdos no *continente online* e na proposta de um fluxo melhorado, tendo sido atingido os objetivos de acordo com as expectativas da empresa.

Este projeto permitiu a utilização de alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica e ainda a aprendizagem, perceção de esforço e de entreajuda que tem de haver nas grandes companhias.

Uma vez que ainda não havia sido estudado este fluxo, as melhorias a curto prazo foram implementadas e aceites de imediato. O fluxo de informação ficou definido e os diferentes atores sabem qual a sua participação e influência durante todo o processo. A melhoria do conteúdo de gama da categoria de *bricolage* foi conseguida e encontra-se hoje mais alinhada com a visão da categoria e com o conceito de especialista pretendido. De referir que o atual projeto continuará a ser monitorizado para se acompanhar a standardização do processo a todas as categorias da DC CT&B.

A dissertação representou um desafio que exigiu uma intensa procura pela informação, a constante parceria com os departamentos comerciais e o acompanhamento das ações dos gestores de conteúdo, que obtêm agora a informação técnica de forma automática, desde que esta exista.

Nos desenvolvimentos futuros já agendados para integração no atual fluxo de criação de artigos no *continente online* foi possível contribuir com propostas e recolha de informação que será importante para que não existam falhas na integração das melhorias a longo prazo, que já são conhecidas pelos diferentes intervenientes no processo.

Os desenvolvimentos futuros planeado para o curto prazo serão constituídos pela inclusão do portal de fornecedor (*Webitems*) que permitirá que a informação preenchida pelos fornecedores possa, após validação comercial, migrar diretamente para o Retek e ficar disponível aos gestores de conteúdos. Por outro lado, a inclusão da *pageview* dedicada irá também ser colocada no site, reforçando assim o conceito de especialista da categoria de *bricolage*.

Como desenvolvimentos a longo prazo incorporar-se-à o MDM neste fluxo, agendado para 2015, incluindo-se as características técnicas já recolhidas e informação adicional (vídeos, dicas de uso, skus relacionados, etc.). Existe também a possibilidade de fazer evoluir o repositório central de imagem aprovado para uma base de dados transversal a toda a empresa,

contemplando a diminuição de desperdícios quer de tempo, quer de recursos para encontrar as fotografias.

As perspetivas de trabalho futuras não agendadas para o presente projeto passam pela constante atualização no que respeita às novas tendências do comércio eletrónico para poder melhorar a experiência de navegação dos clientes. Caso se adeque, uma possível evolução do processo poderá passar pela criação de novas páginas web para desenvolvimento e cimentação do conceito de especialista das diferentes categorias. Por fim, a expansão deste fluxo de informação pode ser feita a todo o fluxo de criação de conteúdo web na Sonae, com as correspondentes adaptações à realidade de cada direção.

5 Referências

ACEPI/IDC (2013). Economia Digital em Portugal (2009-2017), ACEPI.

ANACOM (02.05.2006). "O Comércio electrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio".

AUED, B. W. (2005). Sherlock Holmes E O Caso Do Dr. Freud, Casa do Psicólogo.

Austin, R. D. and L. Devin (2003). Artful Making: What Managers Need to Know about how Artists Work, Financial Times/Prentice Hall.

Bangs, D. H. (1999). Guia prático: planeamento de marketing, Nobel.

Bangs, D. H. (2002). Market Planning Guide, Kaplan Publishing.

Bates, M. J. (2012). Understanding Information Retrieval Systems: Management, Types, and Standards, Taylor & Francis.

Cruz, T. (2008). BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems (2a edição), BRASPORT.

Curto, N. R. d. A. (2010). Sistema integrado e flexível para a gestão de processos de negócio e dos conteúdos associados, Faculdade de Engenharia. Universidade do Porto. **Tese de mestrado integrado. Engenharia Electrotécnica e de Computadores (Major Automação).**

Davis, R. (2008). ARIS Design Platform: Advanced Process Modelling and Administration, Springer.

Daychouw, M. (2007). 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento, Brasport Livros e Multimídia.

Faria, J. A. (2013). Garantia de Qualidade. Gestão da Qualidade Total, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Gouveia, L. R. B. (2013). "Produção e gestão de conteúdos para plataformas online", Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

Grappone, J. and G. Couzin (2010). Search Engine Optimization (SEO): An Hour a Day, Wiley.

Hammer, M. and J. Champy (2009). Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A, HarperCollins.

Harmon, P. and B. P. Trends (2010). Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals, Elsevier Science.

Hill, A. V. (2012). The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts, FT Press.

Johnson, C. N. (2002). "The benefits of PDCA." Quality Progress **35**(5): 120.

Jones, K. M. L. and P. A. Farrington (2011). Using WordPress as a Library Content Management System, American Library Association.

Manzoor, A. (2010). E-commerce, Lambert Academic Publishing.

Moffitt, S. and M. Dover Wikibrandas: Como Reinventar sua Empresa em um Mercado Orientado para os Clientes, Bookman.

OMG, O. M. G.-. (2013). "Business Process Model Notation (BPMN) - Version 2.0.2."

Pascoal, F. d. J. F. P. (2008). Mapeamento e Optimização de Processos em Concessionário Automóvel na Plataforma Automóvel - Grupo AutoPartner – Direcção Norte. Departamento de Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica**.

Rezende, D. A. (2008). Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas, Brasport.

Schneider, G. (2010). Electronic Commerce, Cengage Learning.

Sharp, A. and P. McDermott (2009). Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development, Artech House.

Silva, R. F. L. d. (2011a). Levantamento, Mapeamento e Avaliação dos Processos da Cadeia de Fornecimento na ColepCCL. Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Dissertação de Mestrado**.

Silva, S. F. R. d. (2011b). Análise e Modelação de Processos de Gestão da Inovação, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Dissertação realizada no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores Major Automação**.

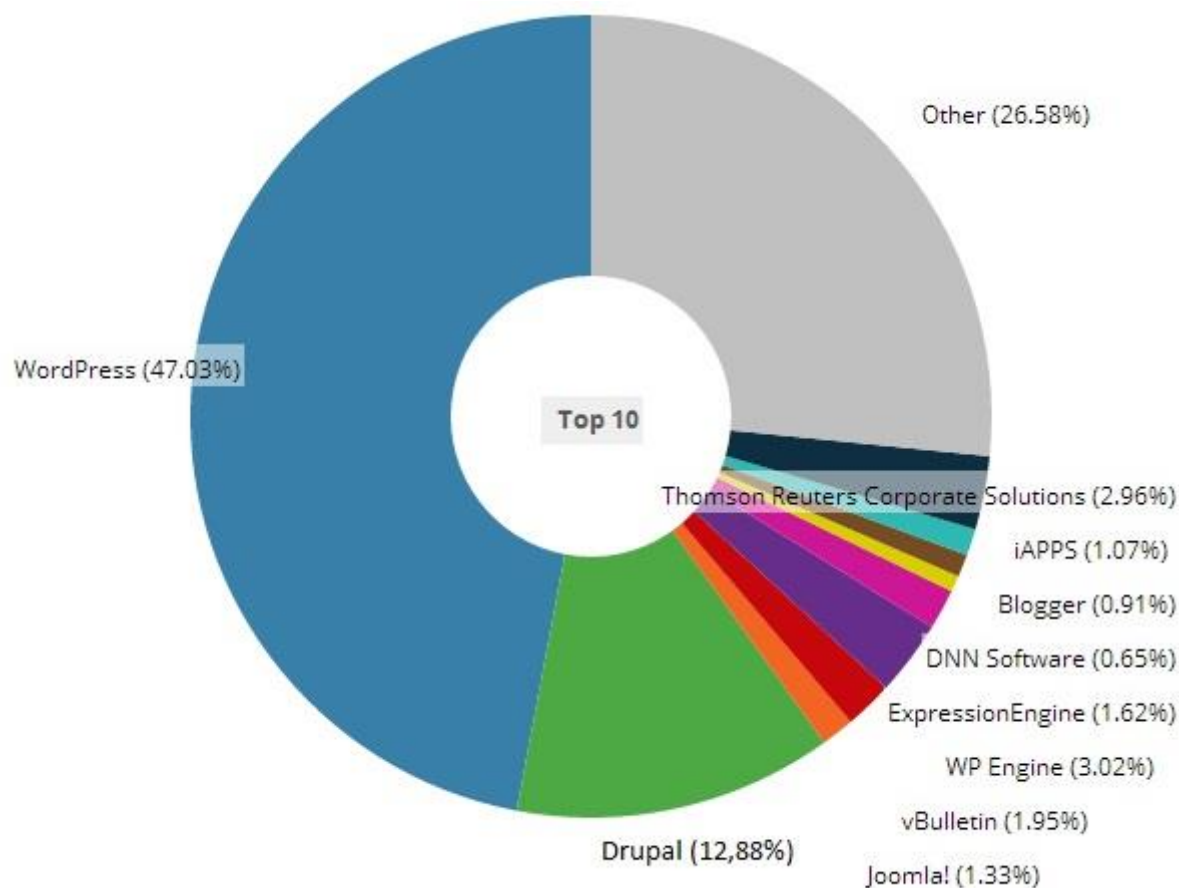
Sonae (2014). Livro de Inovação no retalho 2013, Sonae.

Sowmyanarayanan (2008). E-commerce. Operations Research Applications, CRC Press.

Timberlake, C. (2014). "Staples to Shut 225 Stores to Trim \$500 Million in Costs." Bloomberg.

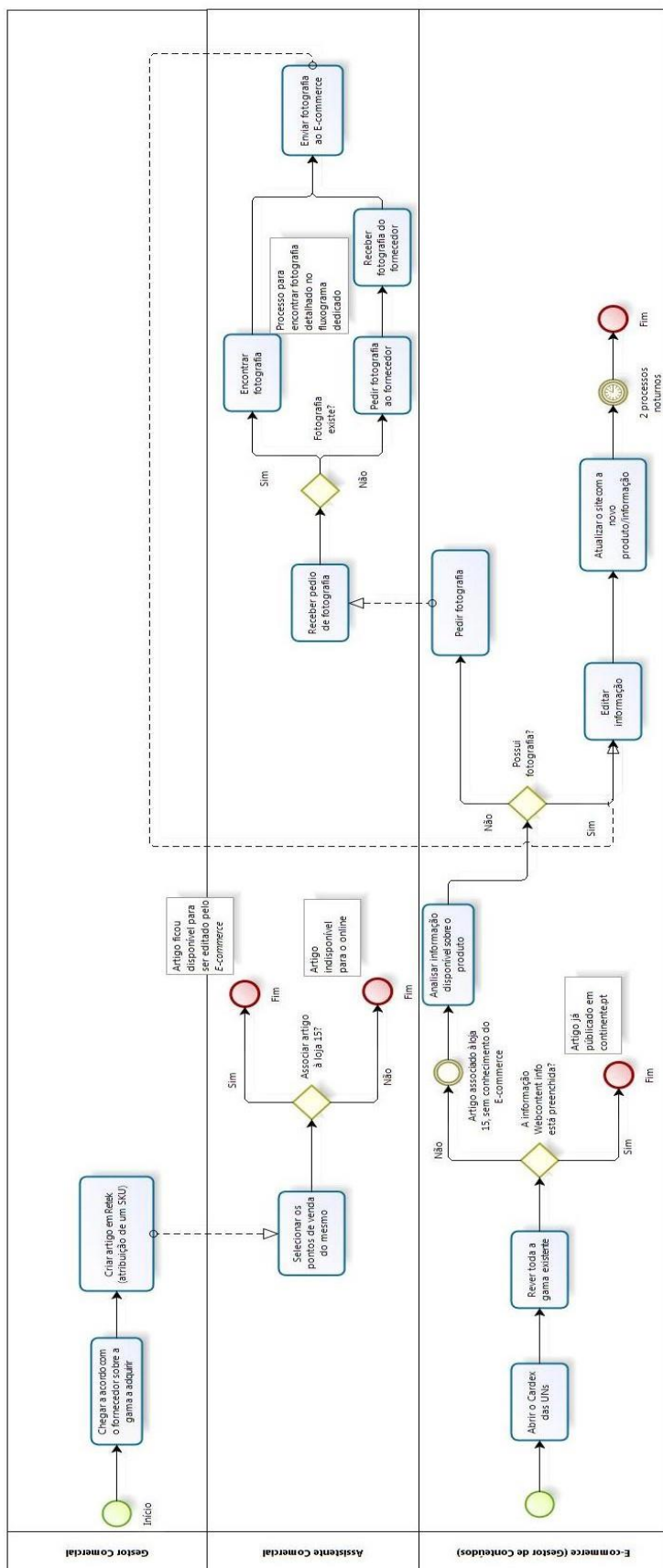
Zhang, Q. (2013). Research on Customer Satisfaction in B2C E-commerce Market. Informatics and Management Science VI, Springer: 283-291.

ANEXO A: CMS mais utilizados nos EUA

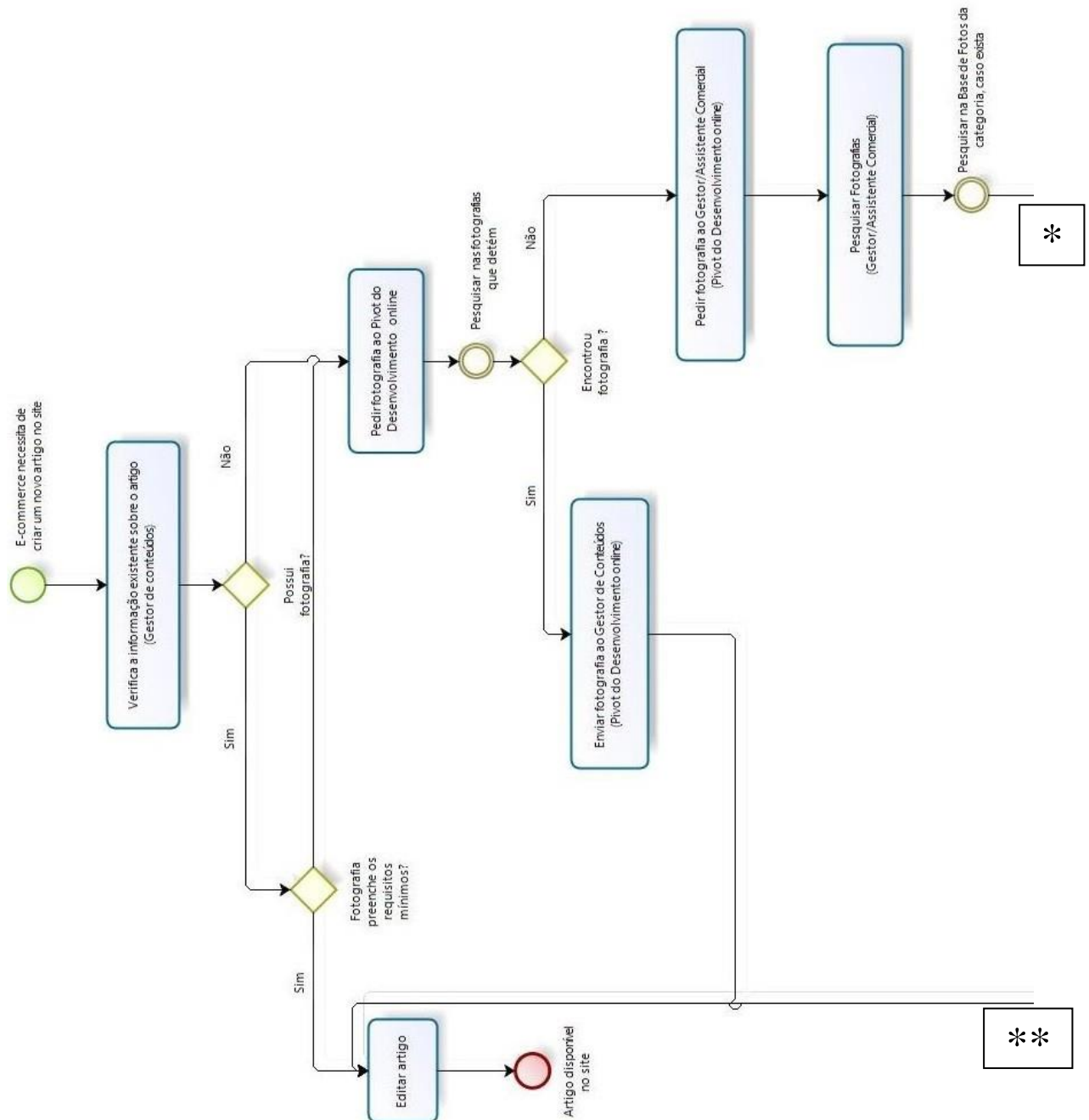


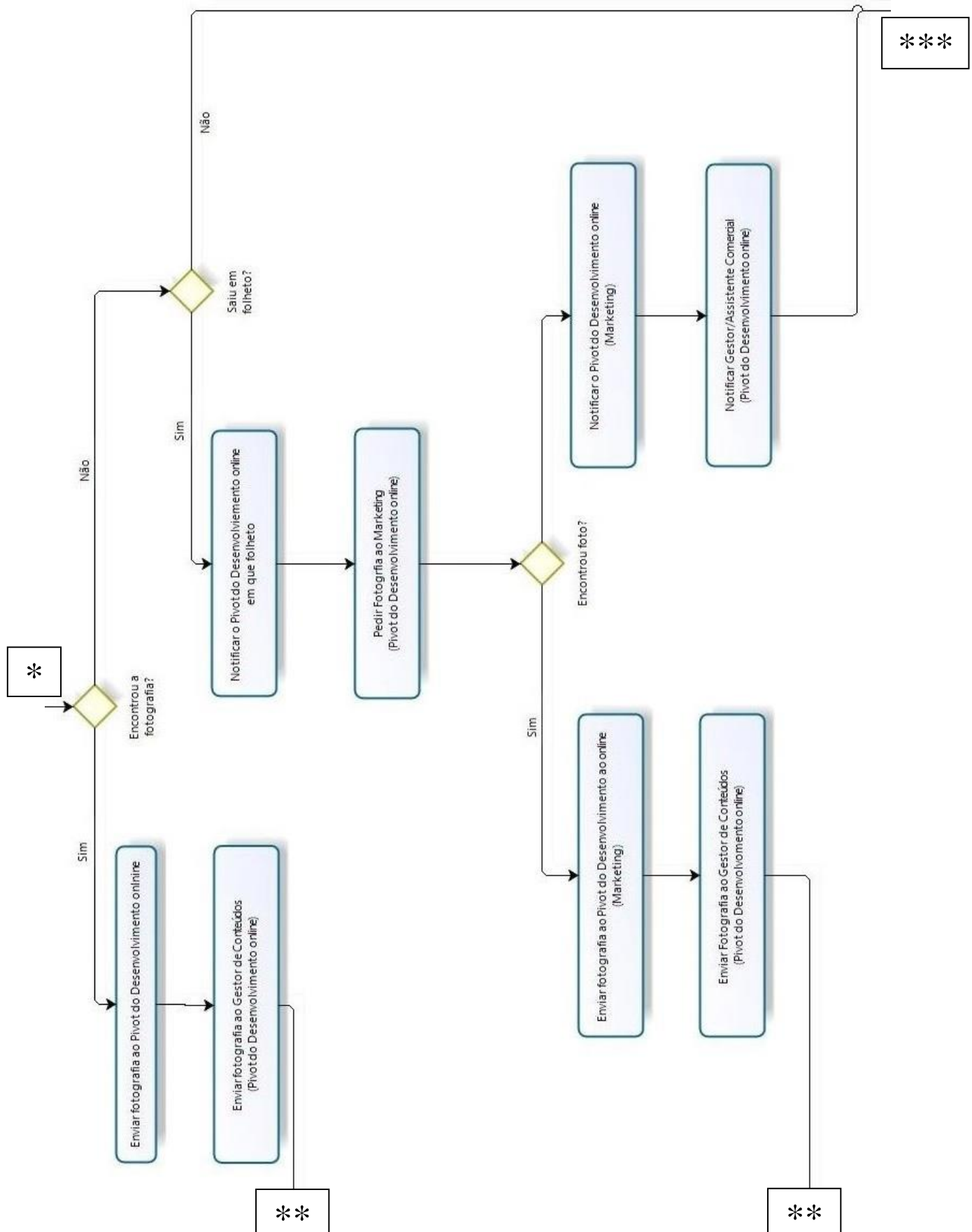
[Adaptado de: <http://trends.builtwith.com/cms>, 17-06-2014]

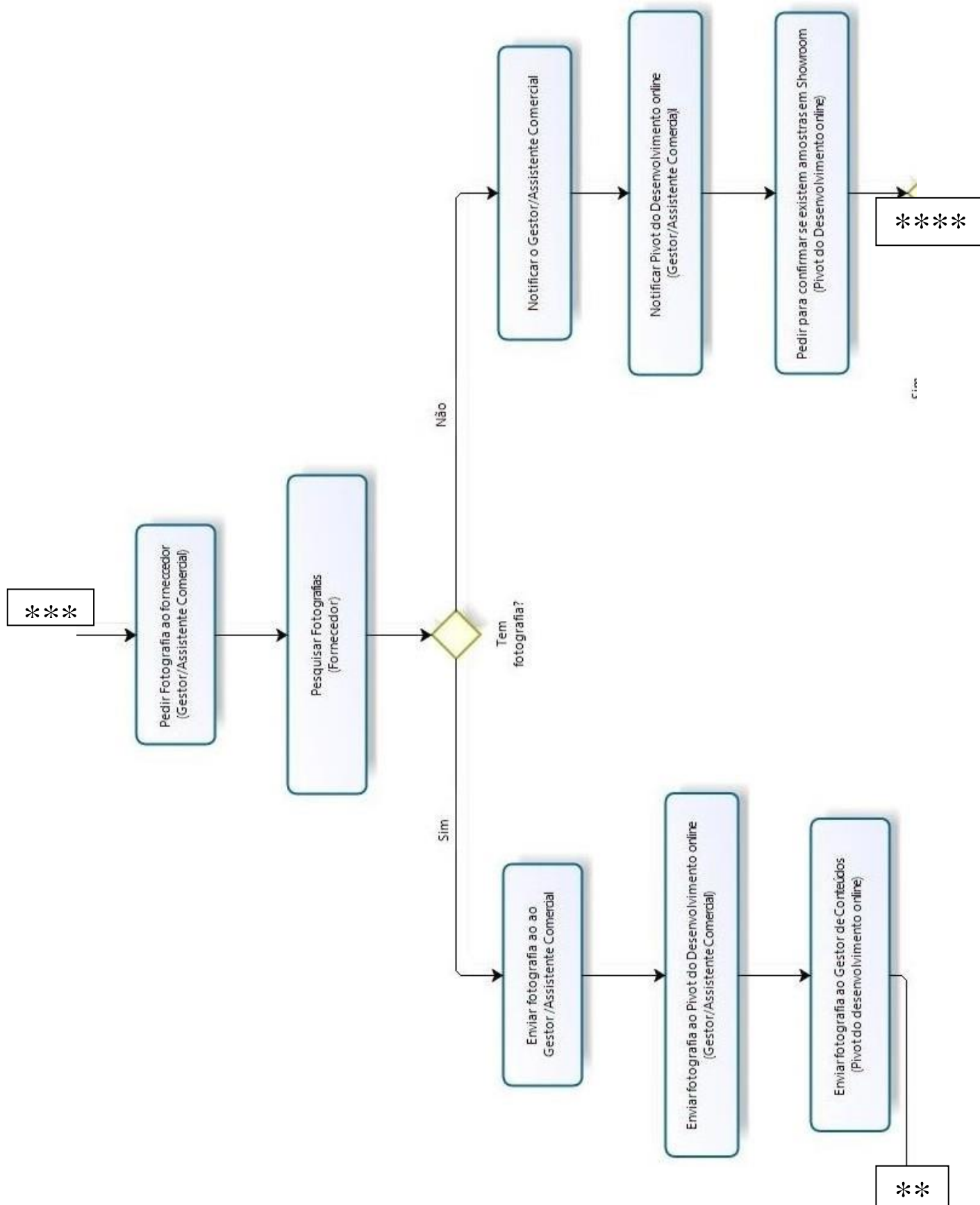
ANEXO B: Estado atual do processo aquando do início do projeto “AS IS”

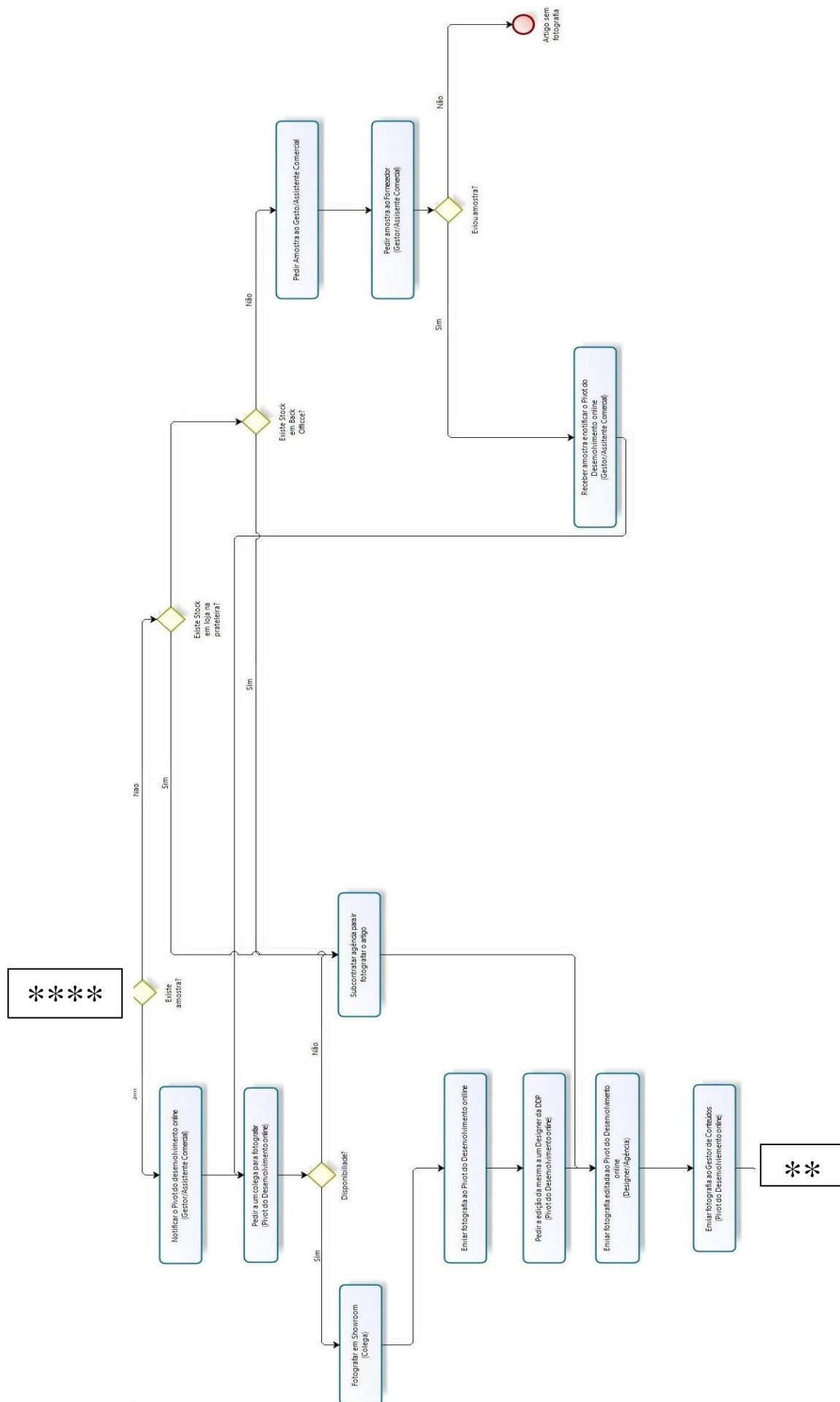


ANEXO C: Fluxograma detalhada para a recolha de uma fotografia












ANEXO D: *Templates* Excel detalhados à UB

Estrutura Navegação Site					Retek	WebDisplayName	WebPackageContentInfo	Brand	Dimensões	Material
SKU	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4		>> Descrição - Nome completo do produto (designação do produto + tipologia + característica especial) - Cada palavra deverá começar com maiúscula - Não colocar marca - Não colocar capacidade (texto máx. 60 carateres)	>> Capacidade da unidade de venda (emb./un./garrafa + unidade de capacidade) (texto máx. 25 carateres)	>> Marca - Marca comercial do artigo - Cada palavra deverá começar com maiúscula (texto máx. 25 carateres)	>> Larg x comp x esp(mm) (texto máx. 25 carateres)	(texto máx. 25 carateres)
Exemplo	Casa	Bricolage	Arumar, Embalar e Guardar	Arrumação		Prateleira 25x25 Branca	1 unidade		250 x250x18	MDF
5160565	Casa	Bricolage	Arumar, Embalar e Guardar	Arrumação	Armário 4Prat! Sist Mod 84*40.6*14 6 8&D	Armário 4 prateleiras 146x84 BLACK & DECKER	1 unidade	BLACK & DECKER	840x410x1460	Plástico
5160567	Casa	Bricolage	Arumar, Embalar e Guardar	Arrumação	Armário 5Prat Ref Metal 84X40.6X18 9 8&D	Armário 5 prateleiras 189x84 BLACK & DECKER	1 unidade	BLACK & DECKER	840x410x1890	Plástico / Metal

Artigos Relacionados				
!A!NationalProduct >> Produto Nacional  Prod. nacional (True ou False)	!A!NewProduct >> Produto Novo  Prod. Novidade (True ou False)	!A!ExclusiveProduct >> Produto Exclusivo  Prod. exclusivo (True ou False)	!A!OwnBrandProduct >> Produto Marca Contínente  Prod. Contínente (True ou False)	TipsAndTricks >> Dicas - Texto em minúsculas, incluir pontuação - Início de frase em maiúscula - Pode ter parágrafos e texto em negrito (texto máx. 4000 carateres)
False	False	False	True	
False	False	False	False	Sistema modular
False	False	False	False	Sistema modular

SKU1	SKU2	SKU3	SKU4
ex. escadotes, cabides, feltros e velcros...			
5160503	5160544	5160556	
5160503	5160544	5160556	

Imagem (identificação por sku)	Vídeo
Requisitos para imagens: - Formato tipo imagem JPEG/PNG/TIFF/GIF/PSD/BMP - Dimensão mínima de 300 x 300 px - Resolução mínima de 72 dpi's - Peso a rondar os 50 kb	Identificação do Vídeo/Link

ANEXO E: Estado pretendido do processo após implementação das melhorias a longo prazo (TO BE)

